

Ari-Pekka Heikkilä

JÄRJESTELMÄOSAAMISEN KARTOITUS PÄIVITTÄISTAVARAKAUPASSA

Kyselytutkimus esimiehille: Case Osuuskauppa KPO

**Opinnäytetyö
CENTRIA AMMATTIKORKEAKOULU
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Toukokuu 2017**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Kokkola	Aika Toukokuu 2017	Tekijä/tekijät Ari-Pekka Heikkilä
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma (ylempi AMK)		
Työn nimi JÄRJESTELMÄOSAAMISEN KARTOITUS PÄIVITTÄISTAVARAKAUPASSA. Kyselytutkimus esimiehille: Case Osuuskauppa KPO		
Työn ohjaaja Marko Forsell		Sivumäärä 151+2
Työelämäohjaaja		
<p>Sain työnantajaltani Osuuskauppa KPO:lta toimeksiannoksi tutkia sen esimiesten järjestelmäosaamis- ta. Työn aiheeksi tarkentui järjestelmäosaamisen kartoitus päivittäistavarakaupassa, joka suoritettiin kyselytutkimuksena KPO:n marketkaupan ketjuissa Prisman, S-marketin, Salen ja ABC:n esimiehille.</p> <p>Tutkimuksen päätavoitteena oli tarjota työnantajalleni ajan tasalla oleva kuva KPO:n päivittäistavara- kaupan esimiesten sekä yksiköiden muun käyttäjäkunnan järjestelmäosaamisen tasosta mahdollisen koulutuspanostuksen kohdentamiseksi tiettyihin järjestelmiin tai niiden osiin. Tavoitteena oli myös selvittää, oliko osaamisen tasossa merkittäviä eroavaisuuksia ketjuittain tarkasteltuna.</p> <p>Kyselytutkimuksen tietoperusta koostuu lyhyestä Osuuskauppa KPO:n esittelystä, jonka jälkeen käsit- telen varsinaisessa teoriaosuudessa osaamista, sen eri muotoja ja näkökulmia, osaamisen arviointia ja kartoittamista, osaamisen mittaamista ja dokumentointia sekä tutkimustoimintaa. Ennen siirtymistä tutkimuksen tuloksiin kerron myös oman tutkimusprosessini rakentumisesta ja sen toteuttamisesta.</p> <p>Opinnäytetyöni empiirisessä osiossa avaan tutkimustulokseni, jotka olen analysoinut Exceliä hyödyn- täen. Kyselytutkimukseni edustaa kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä toteutettua tilastollista tut- kimusta, jonka tiedonkeruuvälineenä käytettiin sähköistä kyselylomaketta. Kyselytutkimus suoritettiin koko tutkittavalle perusjoukolle vastausprosentiksi muodostuen 97,40.</p> <p>Kyselytutkimukseni tulokset osoittavat järjestelmäosaamisen olevan KPO:lla korkealla tasolla. Esi- miesten kokonaisosaamista kuvaa parhaiten arvosana kiitettävä 39,22 ja muun pääasiallisen käyttäjä- kunnan arvosana hyvä 31,87 prosentin osuudella. Ketjuittain tarkasteltuna eroja osaamisen tasoissa löytyi esimiesten itsearvion osalta ABC-puolelta ja muuta käyttäjäkuntaa tarkasteltuna Salesta.</p> <p>Johtopäätöksinä tarjoan KPO:lle toimenpide-ehdotukset koulutuksen järjestämiseksi kyselylomak- keen suljetun osion järjestelmäarvioiden sekä avointen kysymysten tulosten pohjalta heikoimmin osattujen järjestelmien osalta esimiehille ja muille käyttäjille kokonaisuutena ja ketjuittain. Opinnäy- tetyöni luvut yhdeksän ja kymmenen ovat luottamuksellisia yritystietoja sisältävinä salaisia.</p>		
Asiasanat Järjestelmäosaaminen, kyselytutkimus, osaaminen, osaamisen arviointi, osaamisen mittaaminen, osaamiskartoitus, tilastollinen tutkimus, tutkimuslomake, tutkimustoiminta		

ABSTRACT

CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES Kokkola	Date May 2017	Author Ari-Pekka Heikkilä
Degree programme Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence		
Name of thesis MAPPING OF SYSTEM KNOW-HOW IN A MARKET WITHIN PERISHABLE GOODS. An inquiry study to superiors: Case Osuuskauppa KPO		
Instructor Marko Forsell		Pages 151 + 2
Supervisor		
<p>I got as an assignment from my employer Osuuskauppa KPO to study its superiors know-how towards systems used in stores within perishable goods. Survey among the stores was executed as an inquiry in all of KPO:s market chains, to the superiors in Prisma, S-market, Sale and ABC.</p> <p>The main objective of the study was to offer my employer an up-to-date picture of the level of system know-how among KPO:s superiors and other mainly system users in the stores selling perishable goods in order to find out, in which systems or part of the systems the possible education should be focused both within the superiors and other users. As an objective was also to report, whether there were differences in the know-how among the market chains.</p> <p>The ground of information in my inquiry study consists first of an short introduction of KPO. In the actual theoretical part of my thesis I'm dealing with know-how and its shapes and points of views, evaluation and mapping of know-how, measuring and documentating know-how and survey itself. Before moving on to results of the study I'm dealing also with my own study telling how it was done.</p> <p>In the empirical part I'm opening up the results of the study, which I have analyzed using Excel. My inquiry study represents statistical study that was executed with a quantitative research method. Data acquisition was done with a electrical questionnaire. The inquiry was carried out to the whole universe of the study. Response rate was 97,40.</p> <p>Results of the study show that system know-how in KPO is at high level. Overall know-how of the superiors is best pictured by grade excellent with 39,22 and other system users by good with 31,87 procent of all evaluations. When examined as market chains differences between the levels of know-how was found among superiors in ABC and among other users in Sale compared to other chains.</p> <p>As a conclusion I'm offering KPO an action proposition to arrange education to the systems among which know-how was at lowest level based on the results from inquiry form both within superiors and other system users as an entity and as chains. Chapters nine and ten of my thesis are classified secret containing confidential information of my employer Osuuskauppa KPO.</p>		
Key words Inquiry study, know-how, know-how evaluation, know-how mapping, measuring know-how, research, statistical study, study form, system know-how		

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 OSUUSKAUPPA KPO	4
3 OSAAMINEN.....	6
3.1 Mitä osaaminen on?	7
3.2 Osaamisen eri muodot	9
3.3 Kompetenssit	11
3.4 Osaamisen näkökulmat	15
4 OSAAMISEN ARVIOINTI JA OSAAMISKARTOITUS.....	18
4.1 Osaamisen arviointi ja mittaaminen	19
4.2 Osaamistietojen dokumentointi ja käsittely	22
5 OSAAMISTARVE PÄIVITTÄISTAVARAKAUPASSA	24
6 TUTKIMUSTOIMINTA	27
6.1 Tilastollinen tutkimus	28
6.2 Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus	28
6.3 Tutkimusprosessi	31
6.4 Kyselytutkimus.....	34
6.5 Kyselylomaketutkimuksen mittarin rakentaminen.....	36
6.6 Sähköinen kyselylomake.....	38
6.7 Tutkimuskohde: perusjoukko vai otanta?	39
6.8 Tutkimuksen laatukriteerit	41
6.9 Aineiston esikäsittely ja kuvaaminen	43
7 TUTKIMUSPROSESSIN KÄYNNISTÄMINEN: CASE OSUUSKAUPPA KPO	45
7.1 Tutkimuslomakkeen rakentaminen.....	46
7.2 Tutkimuslomakkeen mittaristo	48
7.3 Lopullinen tutkimuslomake	53
8 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	55
9 TUTKIMUKSEN TULOKSET	58
9.1 Esimiesten järjestelmäosaaminen.....	58
9.2 Henkilökunnan järjestelmäosaaminen	102
10 POHDINTA	141

LÄHTEET
LIITTEET

KUVIOT

KUVIO 1. Yksilötason osaamisen osatekijät.....	8
KUVIO 2. Yrityksen osaamisen erottelu sen strategisen merkityksen mukaan	10
KUVIO 3. Osaamisen tasot.....	11
KUVIO 4. Keskeiset ja pinnalla olevat kompetenssit.....	13
KUVIO 5. Kompetenssin syyperäinen virtausmalli	14
KUVIO 6. Osaamisen tärkeimmät näkökulmat	16
KUVIO 7. Osaamisen kehittämisen prosessi.....	18
KUVIO 8. Tutkimusten jaottelua	29
KUVIO 9. Tutkimusprosessi.....	32
KUVIO 10. Kvantitatiivisen tutkimuksen vaiheet.....	35
KUVIO 11. Annettujen arvosanojen kokonaislukumäärä / Esiemiesten itsearviointi.....	59
KUVIO 12. Esiemiesten osaaminen kokonaisuutena: Allokointi ja pohjapiirros	60
KUVIO 13. Esiemiesten osaaminen ketjuittain: Allokointi ja pohjapiirros	61
KUVIO 14. Esiemiesten osaaminen kokonaisuutena: Essu	62
KUVIO 15. Esiemiesten osaaminen ketjuittain: Essu	62
KUVIO 16. Esiemiesten osaaminen kokonaisuutena: Kassajärjestelmä kassapäät.....	63
KUVIO 17. Esiemiesten osaaminen ketjuittain: Kassajärjestelmä kassapäät.....	63
KUVIO 18. Esiemiesten osaaminen kokonaisuutena: Kassajärjestelmä taustapäät	64
KUVIO 19. Esiemiesten osaaminen ketjuittain: Kassajärjestelmä taustapäät	64
KUVIO 20. Esiemiesten osaaminen kokonaisuutena: Martti raportointi	65
KUVIO 21. Esiemiesten osaaminen kokonaisuutena: Ennakkotilaaminen.....	66
KUVIO 22. Esiemiesten osaaminen ketjuittain: Ennakkotilaaminen.....	66
KUVIO 23. Esiemiesten osaaminen kokonaisuutena: Manuaalitalaaminen	67
KUVIO 24. Esiemiesten osaaminen ketjuittain: Manuaalitalaaminen.....	67
KUVIO 25. Esiemiesten osaaminen kokonaisuutena: Vakiotilaaminen.....	68
KUVIO 26. Esiemiesten osaaminen ketjuittain: Vakiotilaaminen.....	68
KUVIO 27. Esiemiesten osaaminen kokonaisuutena: Tilauspistetaalaaminen.....	69
KUVIO 28. Esiemiesten osaaminen ketjuittain: Tilauspistetaalaaminen.....	69
KUVIO 29. Esiemiesten osaaminen kokonaisuutena: Toimitustietojen selaus	70
KUVIO 30. Esiemiesten osaaminen ketjuittain: Toimitustietojen selaus	70
KUVIO 31. Esiemiesten osaaminen kokonaisuutena: Hyllypuutekirjaus	71
KUVIO 32. Esiemiesten osaaminen ketjuittain: Hyllypuutekirjaus	72
KUVIO 33. Esiemiesten osaaminen kokonaisuutena: Lehtipalautus	72
KUVIO 34. Esiemiesten osaaminen ketjuittain: Lehtipalautus	73
KUVIO 35. Esiemiesten osaaminen kokonaisuutena: Saldojen hallinta.....	74
KUVIO 36. Esiemiesten osaaminen kokonaisuutena: Sisäinen siirto ja otto omaan käyttöön	74
KUVIO 37. Esiemiesten osaaminen kokonaisuutena: Menekin korjaus	75
KUVIO 38. Esiemiesten osaaminen ketjuittain: Menekin korjaus	75
KUVIO 39. Esiemiesten osaaminen kokonaisuutena: Toimituspoikkeaman kirjaus	76
KUVIO 40. Esiemiesten osaaminen kokonaisuutena: Etiketti- ja ale-etikettipyynnöt.....	77
KUVIO 41. Esiemiesten osaaminen kokonaisuutena: Maksimimäärän muuttaminen.....	77
KUVIO 42. Esiemiesten osaaminen ketjuittain: Maksimimäärän muuttaminen.....	78
KUVIO 43. Esiemiesten osaaminen kokonaisuutena: Vaihtuva esillepano.....	79
KUVIO 44. Esiemiesten osaaminen ketjuittain: Vaihtuva esillepano	79
KUVIO 45. Esiemiesten osaaminen kokonaisuutena: Hävikki	80
KUVIO 46. Esiemiesten osaaminen kokonaisuutena: Inventointi	81
KUVIO 47. Esiemiesten osaaminen kokonaisuutena: Laatikkopalautus	81
KUVIO 48. Esiemiesten osaaminen kokonaisuutena: Tahti raportointi	82
KUVIO 49. Esiemiesten osaaminen ketjuittain: Tahti raportointi.....	82
KUVIO 50. Esiemiesten osaaminen kokonaisuutena: Tuhti raportit.....	83

KUVIO 51. Esimiesten osaaminen kokonaisuutena: Hertta-portaali	84
KUVIO 52. Esimiesten osaaminen ketjuittain: Hertta-portaali	84
KUVIO 53. Esimiesten osaaminen kokonaisuutena: TARA	85
KUVIO 54. Esimiesten osaaminen ketjuittain: TARA	85
KUVIO 55. Esimiesten osaaminen kokonaisuutena: Maraplan.....	86
KUVIO 56. Esimiesten osaaminen kokonaisuutena: Tempus	86
KUVIO 57. Esimiesten osaaminen ketjuittain: Tempus	87
KUVIO 58. Esimiesten osaaminen kokonaisuutena: PTY ikärajapassi.....	88
KUVIO 59. Esimiesten osaaminen kokonaisuutena: PTY omavalvonta.....	88
KUVIO 60. Esimiesten osaaminen kokonaisuutena: Foodie.....	89
KUVIO 61. Esimiesten osaaminen ketjuittain: Foodie.....	89
KUVIO 62. Esimiesten osaaminen kokonaisuutena: R-asema	90
KUVIO 63. Esimiesten osaaminen ketjuittain: R-asema.....	90
KUVIO 64. Esimiesten osaaminen kokonaisuutena: Sintra	91
KUVIO 65. Esimiesten osaaminen ketjuittain: Sintra	92
KUVIO 66. Esimiesten osaaminen kokonaisuutena: Skype for Business	93
KUVIO 67. Esimiesten osaaminen ketjuittain: Skype for Business	93
KUVIO 68. Esimiesten osaaminen kokonaisuutena: Sähköposti	94
KUVIO 69. Esimiesten osaaminen kokonaisuutena: RES Haahtela	94
KUVIO 70. Esimiesten osaaminen ketjuittain: RES Haahtela	95
KUVIO 71. Annettujen arvosanojen kokonaislukumäärä / Esimiesten henkilökunta-arvio	103
KUVIO 72. Henkilökunnan osaaminen kokonaisuutena: Allokointi ja pohjapiirros	104
KUVIO 73. Henkilökunnan osaaminen ketjuittain: Allokointi ja pohjapiirros	104
KUVIO 74. Henkilökunnan osaaminen kokonaisuutena: Essu	105
KUVIO 75. Henkilökunnan osaaminen ketjuittain: Essu	106
KUVIO 76. Henkilökunnan osaaminen kokonaisuutena: Kassajärjestelmä kassapääte.....	107
KUVIO 77. Henkilökunnan osaaminen kokonaisuutena: Kassajärjestelmä taustapääte	107
KUVIO 78. Henkilökunnan osaaminen kokonaisuutena: Martti raportointi	108
KUVIO 79. Henkilökunnan osaaminen ketjuittain: Martti raportointi	108
KUVIO 80. Henkilökunnan osaaminen kokonaisuutena: Ennakkotilaaminen.....	109
KUVIO 81. Henkilökunnan osaaminen kokonaisuutena: Tilauspistetilaaminen.....	110
KUVIO 82. Henkilökunnan osaaminen kokonaisuutena: Vakiotilaaminen.....	110
KUVIO 83. Henkilökunnan osaaminen kokonaisuutena: Manuaalitilaaminen.....	111
KUVIO 84. Henkilökunnan osaaminen ketjuittain: Ennakkotilaaminen.....	111
KUVIO 85. Henkilökunnan osaaminen ketjuittain: Manuaalitilaaminen.....	112
KUVIO 86. Henkilökunnan osaaminen ketjuittain: Tilauspistetilaaminen	112
KUVIO 87. Henkilökunnan osaaminen ketjuittain: Vakiotilaaminen.....	113
KUVIO 88. Henkilökunnan osaaminen kokonaisuutena: Toimitustietojen selaus	114
KUVIO 89. Henkilökunnan osaaminen ketjuittain: Toimitustietojen selaus.....	114
KUVIO 90. Henkilökunnan osaaminen kokonaisuutena: Hyllypuutekirjaus	115
KUVIO 91. Henkilökunnan osaaminen kokonaisuutena: Lehtipalautus	115
KUVIO 92. Henkilökunnan osaaminen ketjuittain: Lehtipalautus	116
KUVIO 93. Henkilökunnan osaaminen kokonaisuutena: Saldojen hallinta.....	117
KUVIO 94. Henkilökunnan osaaminen ketjuittain: Saldojen hallinta.....	117
KUVIO 95. Henkilökunnan osaaminen kokonaisuutena: Sisäinen siirto ja otto omaan käyttöön	118
KUVIO 96. Henkilökunnan osaaminen kokonaisuutena: Menekin korjaus	119
KUVIO 97. Henkilökunnan osaaminen kokonaisuutena: Toimituspoikkeaman kirjaus	119
KUVIO 98. Henkilökunnan osaaminen ketjuittain: Toimituspoikkeaman kirjaus	120
KUVIO 99. Henkilökunnan osaaminen kokonaisuutena: Etiketti- ja ale-etikettipyynnöt.....	121
KUVIO 100. Henkilökunnan osaaminen ketjuittain: Etiketti- ja ale-etikettipyynnöt	121

KUVIO 101. Henkilökunnan osaaminen kokonaisuutena: Maksimimäärän muuttaminen.....	122
KUVIO 102. Henkilökunnan osaaminen ketjuittain: Maksimimäärän muuttaminen.....	122
KUVIO 103. Henkilökunnan osaaminen kokonaisuutena: Vaihtuva esillepano	123
KUVIO 104. Henkilökunnan osaaminen ketjuittain: Vaihtuva esillepano	123
KUVIO 105. Henkilökunnan osaaminen kokonaisuutena: Hävikki	124
KUVIO 106. Henkilökunnan osaaminen kokonaisuutena: Laatikkopalautus	124
KUVIO 107. Henkilökunnan osaaminen kokonaisuutena: Tahti raportointi.....	125
KUVIO 108. Henkilökunnan osaaminen kokonaisuutena: Tuhti raportit.....	126
KUVIO 109. Henkilökunnan osaaminen ketjuittain: Tahti raportointi.....	126
KUVIO 110. Henkilökunnan osaaminen ketjuittain: Tuhti raportit	127
KUVIO 111. Henkilökunnan osaaminen kokonaisuutena: Tempus	128
KUVIO 112. Henkilökunnan osaaminen ketjuittain: Tempus	128
KUVIO 113. Henkilökunnan osaaminen kokonaisuutena: PTY omavalvonta.....	129
KUVIO 114. Henkilökunnan osaaminen ketjuittain: PTY omavalvonta.....	129
KUVIO 115. Henkilökunnan osaaminen kokonaisuutena: Foodie.....	130
KUVIO 116. Henkilökunnan osaaminen kokonaisuutena: R-asema.....	131
KUVIO 117. Henkilökunnan osaaminen kokonaisuutena: Sintra	132
KUVIO 118. Henkilökunnan osaaminen ketjuittain: Sintra	132
KUVIO 119. Henkilökunnan osaaminen kokonaisuutena: Skype for Business.....	133
KUVIO 120. Henkilökunnan osaaminen kokonaisuutena: Sähköposti	134
KUVIO 121. Henkilökunnan osaaminen kokonaisuutena: RES Haahtela	134

TAULUKKO

TAULUKKO 1. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen oleelliset erot.....	30
TAULUKKO 2. Vastaajien lukumäärä myymäläketjuittain	59
TAULUKKO 3. Koulutusta kaipaavat järjestelmät / esimiehet itsearvio.....	98
TAULUKKO 4. Koulutusta kaipaavat järjestelmäosat / esimiehet itsearvio	101
TAULUKKO 5. Koulutusta kaipaavat järjestelmät / esimiehet henkilökunta-arvio	137
TAULUKKO 6. Koulutusta kaipaavat järjestelmäosat / esimiehet henkilökunta-arvio	139

1 JOHDANTO

Olen työskennellyt Osuuskauppa KPO:n palveluksessa käytännössä koko työurani vuodesta 2002 lähtien. Siksi olikin omalta osaltani itsestään selvää, että tarjoaisin opinnäytetyötäni tehtäväksi ensisijaisesti työnantajani palvelukseen. Kun opinnäytetyölle oli olemassa myös selkeä tilaus ja aihekin oli vielä itseäni kiinnostava, sovimme työn toteuttamisesta.

Osuuskauppa KPO:n henkilöstöjohtaja Leif Lindberg ja työsuhdepäällikkö Kirsi Laitinen tarjosivat tehtäväkseni tutkia KPO:n esimiesten järjestelmäosaamisen tasoa. Tutkimusjoukko rajattiin marketkauppaan ja sen päivittäistavarakaupassa käytettäviin järjestelmiin. Pää tavoitteena oli koota KPO:lle ajan tasalla oleva kuvaus sen esimiesten järjestelmäosaamisen tasosta suhteessa käytössä oleviin järjestelmiin. Näin saataisiin arvokasta tietoa mahdollisesta koulutustarpeesta. Koska kyselyn vastaajilta kysyttiin myös heidän edustama myymäläketju, tutkimuksen tavoitteena oli tarjota tietoutta myös osaamisen tasosta, sekä sen vaihtelevuudesta ketjuittain.

Esimiesten järjestelmäosaamista ei ole aikaisemmin KPO:lla tutkittu, joten työlle oli olemassa selkeä tarve. Erilaisia marketkaupan järjestelmiä käytetään myymälöissä päivittäin sekä esimiesten että muun myymälähenkilökunnan toimesta, joten yksiköissä olevasta osaamisen tasosta oli hyvä saada konkreettista tietoa. Tutkimuksen tarkoituksena olikin selvittää esimiesten osaamistason lisäksi myös yksikön muiden pääasiallisten järjestelmäkäyttäjien osaamisen taso esimiesten silmin nähtynä.

Osaamisarviointi suoritettiin myymälöille sähköisesti lähetetyn Aitiopaikkakyselyn muodossa. Kysely lähetettiin kaikkien KPO:n marketkaupan ketjujen esimiehille. Prismojen osalta vastaajina olivat päivittäistavarapäälliköt, S-marketien osalta marketpäälliköt, Sale-myymlöistä myymäläpäälliköt sekä ABC-liikennemyymälöistä liikennemyymäläpäälliköt. Yhteensä kysely lähetettiin 76 esimiehelle, joista yhdellä oli kyselyn suorittamishetkellä vastuullaan kaksi myymälää. Vastauksia saatiin takaisin 75 kappaletta, jolloin kokonaisuudessaan 77 myymälää käsittävän tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 97,40.

Opinnäytetyönäni tekemän kyselytutkimuksen tarkoituksena oli nimensä mukaisesti tarjota työnantajalleni Osuuskauppa KPO:lle tämän päivän, ajan tasalla oleva kartoitus järjestelmäosaamisen tasosta sen päivittäistavarakaupassa. Tutkimus rajattiin koskemaan sen kaikkia neljää marketkaupan ketjua,

Prismaa, S-marketia, Salea ja ABC:ta. Tutkimuksen kohteena olivat marketkaupan yksiköiden esimiehet sekä yksiköissä oleva muu pääasiallinen käyttäjäkunta. Tutkimus oli tarkoitus suorittaa kyselytutkimuksena sähköisellä kyselylomakkeella. Tutkimuksen tavoitteena oli tarjota KPO:lle selkeä kuva sen päivittäistavarakaupan esimiesten, mutta myös yksikön muun käyttäjäkunnan, järjestelmäosaamisen tasosta mahdollista koulutustarvetta silmällä pitäen. Kyselylomakkeeni taustatietona kysytyn vastaajan myymäläketjun selvittämisen kautta tavoitteena oli myös selvittää, olisiko eri myymäläketjujen välillä merkittäviä osaamiseroja. Tätä kautta päästäisiin kiinni myös koulutustarpeen kohdistamiselle tarvittaessa tietylle myymäläketjulle.

Koska tiesin osan tutkimuksen piirissä olleista järjestelmistä olevan suhteellisen tuoreita ja olleen käytössä yksiköissä vasta vain vähän aikaa, oletukseni oli, että joidenkin järjestelmien osalta koulutustarvetta vähintäänkin osaamisen vahvistamiseksi tulisi tutkimukseni tulosten kautta löytymään. Tunsin itse sekä nykyisen että aiemman toimenkuvani kautta hyvin kaikki tutkimukseni piirissä olleet järjestelmät, joten tiesin myös, että mukana oli pari hieman harvemmin käytettyä, mutta varsin tärkeää järjestelmää, joiden osalta osaaminen yksiköissä ei ollut paras mahdollinen. Yleisoletukseni oli kuitenkin se, että pääpiirteittäin esimiesten osaaminen tulisi kokonaisuutena olemaan kauttaaltaan varsin korkeaa tasoa. Yksiköiden muun käyttäjäkunnan osalta hypoteesini oli, että eniten käytetyt järjestelmät olisivat hallussa suhteellisen hyvin, mutta hajontaa hieman harvemmin käytettyjen osasten osalta tulisi olemaan esimiehiä enemmän ja sitä kautta myös tarvetta koulutukselle.

Opinnäytetyöni tietoperustana esittelen ensin luvussa kaksi lyhyesti Osuuskauppa KPO:n, jonka jälkeen siirryn käsittelemään teoriaosuudessa kolme pääkokonaisuutta: osaamista ja kompetensseja, osaamisen arviointia ja kartoittamista sekä tutkimustoimintaa. Luvussa kolme käsittelen osaamista ja sen eri muotoja, kompetensseja sekä osaamisen eri näkökulmia. Tarkastelen kappaleessa perinpohjaisesti myös osaamisen ja kompetenssien määritelmiä. Luvussa neljä esittelen osaamisen arviointia ja osaamiskartoitusta osaamisen arvioinnin ja mittaamisen kautta siirtyen sitä kautta saatavien tietojen dokumentointiin ja käsittelyyn. Näiden lisäksi otan erillisen tarkastelun alle luvussa viisi osaamistarpeet päivittäistavarakaupassa lähestyen sitä KPO:n näkökulmasta. Luvussa kuusi käsittelen tutkimustoimintaa avaten ja selkeyttäen sitä käsitelmäärittelyiden kautta. Tarkastelen luvussa tilastollista tutkimusta ja siinä käytettäviä kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusotetta. Kerron myös tutkimuksesta prosessina keskittyen erityisesti kyselytutkimukseen ja kyselylomaketutkimuksen mittarin rakentamiseen. Koska oma kyselytutkimukseni suoritettiin sähköisenä tutkimuksena, tarkastelen lisäksi erikseen sähköistä kyselylomaketta sekä sen etuisuuksia. Esittelen kuudennessa luvussa myös tutkimuksen tut-

kimuskohdetta sekä sen tutkimiseen käytettäviä mittausmenetelmiä, tutkimuksen laatukriteereitä sekä tutkimuksen kautta saatavan aineiston esikäsittelyä ja kuvaamista.

Opinnäytetyöni teoriaosuuden jälkeen siirryn työni empiiriseen osuuteen luvussa seitsemän siirtyen tutkimustoiminnan yleiskuvauksen jälkeen oman tutkimusprosessini käynnistämisen vaiheisiin, Case-tutkimuskohteena työnantajani Osuuskauppa KPO. Kerron luvussa oman tutkimukseni lomakkeen rakentamisen vaiheista käyden läpi tutkimuslomakkeen mittaristoa esitellen lopuksi lopullisen tutkimuslomakkeen. Oman tutkimusprosessini käynnistämisvaiheiden jälkeen esittelen luvussa kahdeksan tutkimukseni toteuttamisen käyden sen vaihe vaiheelta läpi. Tutkimukseni tulokset esittelen luvussa yhdeksän sekä esimiesten että henkilökunnan järjestelmäosaamisen osalta siirtyen luvussa kymmenen pohdintaosuuteen, jossa annan KPO:lle omat toimenpide-ehdotukseni koulutuksen järjestämiseksi heikoimmin hallittujen järjestelmien ja järjestelmäosien osalta. Tutkimukseni luvut yhdeksän tutkimuksen tulokset ja kymmenen pohdinta salataan työnantajastani luottamuksellisia yritystietoja paljastavina.

2 OSUUSKAUPPA KPO

S-ryhmä on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto, jonka muodostavat sen 20 itsenäistä alueosuuskauppaa sekä Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK tytäryhtiöineen. S-ryhmään kuuluu lisäksi kahdeksan paikallisosuuskauppaa. S-ryhmä on yksi Suomen suurimmista yksityisistä työnantajista työllistäen Suomessa noin 38 000 työntekijää yli 1600 toimipaikassa sekä lisäksi Venäjällä ja Baltian maissa noin 4000 työntekijää. S-ryhmän toiminnan tarkoituksena on tuottaa asiakasomistajilleen kilpailukykyisiä palveluita ja etuja kannattavasti. Alueosuuskaupat ovat osuustoiminnallisia yrityksiä, joiden omistajia ovat sen asiakkaat, asiakasomistajat. (S-ryhmä 2017.)

Vuonna 1906 perustettu Osuuskauppa KPO on Suomen ensimmäinen alueosuuskauppa. Tänä päivänä KPO on 150 toimipaikallaan, 1700 työntekijällään ja 750 miljoonan vuosimyynnillään yksi Suomen suurimmista alueosuuskaupoista toimien Kokkolan, Pietarsaaren, Ylivieskan ja Vaasan talousalueilla yhteensä 35 kunnan alueella. Marketkaupan lisäksi KPO toimii vahvasti myös autokaupan, matkailu- ja ravintola-alan, rautakaupan, kauneudenhoidon sekä kiinteistötoiminnan saralla. Läpi historiansa KPO:n periaatteena on ollut toimia tavallisten ihmisten omistamana ostopaikkana. KPO:n toiminta-ajatuksena onkin olla olemassa tuottaakseen etuja ja palveluita asiakasomistajilleen. (KPO 2017.)

KPO:lla on S-ryhmän alueosuuskauppojen tapaan käytössään kanta-asiakasjärjestelmä, jonka tunnuksena ja etujen keräysvälineenä on vihreä S-etukortti. S-etukortti onkin todistus asiakasomistajuudesta, eli osuuspääoman omistamisesta. KPO jakaa asiakasomistajilleen heidän S-ryhmän toimipaikoista tekemiensä kuukausiostojen perusteella bonusta, eli ostohyvitystä, jonka suuruus riippuu kuukauden bonusostojen kokonaissummasta. (KPO 2017.) Bonusta saa myös KPO:n bonuspartnereilta ostetuista tuotteista ja palveluista. Bonuksen lisäksi kaikista S-etukortilla maksetuista ostoista saa myös 0,5 % maksutapaetua, joka maksetaan asiakasomistajan S-tilille bonuksen yhteydessä kerran kuukaudessa. Vuonna 2015 Osuuskauppa KPO maksoi asiakasomistajilleen yhteensä 25 miljoonaa euroa bonuksen, maksutapaedun sekä osuuspääoman koron muodossa (KPO 2017).

Osuuskauppa KPO panostaa toiminnassaan erityisesti myös vastuullisuuteen. Vastuullisuus tarkoittaa KPO:ssa taloudellista, sosiaalista ja ympäristöön liittyvää arvomaailmaa, joka näkyy ennen kaikkea vahvana panostamisena omalle alueelle. Oman toimipaikkaverkostonsa jatkuvan päivittämisen ja ke-

hittämisen muodossa KPO ostaa vuosittain yli 2400 pohjalaisen yrityksen tuotteita ja palveluita yhteensä yli 100 miljoonalla eurolla. (KPO 2017.)

Päivittäistavara- eli PT-kaupassa Osuuskauppa KPO toimii neljällä eri ketjuliiketoimintamallilla, jotka muodostavat Prisma, S-market, Sale ja ABC-liikennemyymälät. KPO:lla on tänä päivänä yhteensä neljä Prismaa, 32 S-marketia, 30 Sale-myymlää ja 10 ABC-liikennemyymälää. Päivittäistavarakaupan piiriin lasketaan elintarvikkeet, juomat, teknokemian tuotteet, pehmopaperit, tupakkatuotteet, lehdet sekä päivittäiskosmetiikka ja päivittäistavarakaupalla tarkoitetaan koko päivittäistavaroiden valikoimaa myyvää, pääasiassa itsepalveluperiaatteella toimivaa marketmyymälää. Marketmyymälän valikoima koostuu päivittäistavaroista ja käyttötavaroista. Suomalaiselle päivittäistavarakaupalle ominaista on ketjuuntuminen sekä hankinnan ja logistiikan keskittyminen. Suomessa Päivittäistavarakauppa ry edustaa suurinta osaa päivittäistavarakaupan toimijoista, kuten myös SOK:ta. (Kaupan liitto 2016.)

3 OSAAMINEN

Organisaation sisällä oleva osaaminen on ehdoton edellytys yrityksen pyrkimykselle menestykselliseen toimintaan. Riitta Viitala (2013, 170) kiteyttääkin yrityksen kilpailukyvyn riippuvan erityisesti siitä, mitä yrityksessä osataan, miten osaamista hyödynnetään sekä kuinka nopeasti se kykenee oppimaan uutta. Kaiken tämän keskiössä on osaava henkilöstö (Viitala 2008, 102). Puhuttiinpa sitten osaamisesta tai yleisemmin ihmisistä, työvoimasta, inhimillisestä pääomasta, henkilöstövoimavaroista tai jollain muulla asiaa kuvaavalla termillä, voidaan olla yhtä mieltä siitä, että tämä työntekijöihin liittyvä voimavara nähdään yhä useammin yrityksen strategisen menestymisen ja kilpailuedun kannalta kriittisenä tekijänä (Boudreau & Ramstad 2008, 19). Viitalan mukaan osaaminen onkin monen yrityksen tärkein pääomaerä ja ihmisten hallussa olevan osaamisen ainoa asia, jonka varassa yrityksen arvo muodostuu. Jokaisen yksittäisen organisaatiossa työskentelevän jäsenen oman osaamisen tulisi hyödyttää yrityksen perustehtävän ja strategioiden toteutumista. Yksittäisen henkilön näkökulmasta hänen osaamisensa muodostaa perustan, jonka avulla hän onnistuu ja kehittyy omassa työtehtävässään ja yhteisössään. Mitä paremmin hän osaa, sitä paremmin hän suoriutuu työtehtävistään. Osaaminen myös määrittää työntekijän asemaa sosiaalisessa yhteisössä. (Viitala 2013, 172, 179.)

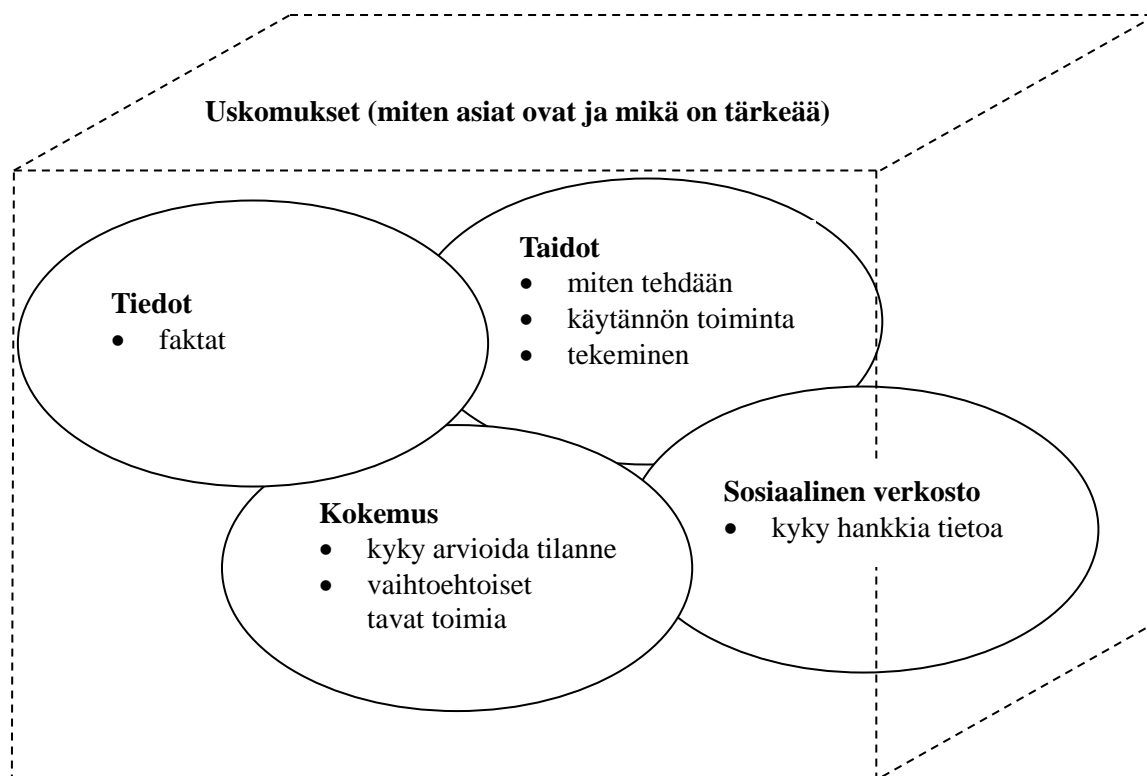
Vaikka osaaminen aina jollain tavalla juontaa juurensa yksittäisen henkilön osaamisen tasoon, muistutavat ydinosaamis-käsitteen luoneet professori C.K. Prahalad ja tohtori Gary Hamel osaamisen käsittävän pikemminkin taitojen ja tekniikoiden kokonaisuutta kuin yksittäistä taitoa tai tekniikkaa (Prahalad & Hamel 2006, 255). Tämä luokin oman haasteensa organisaatiotason osaamisessa. Tohtori Marko Kesti muistuttaakin, että osaaminen ei ole ollut kotimaisten organisaatioiden tuottavuuden kehittymisen pullonkaulana, vaan juuri kyky jakaa olemassa olevaa osaamista työyhteisössä ja ryhmien välillä (Kesti 2014, 140). Vaikka osaamista olisikin yrityksessä olemassa, on muistettava, että riittävä osaamisen taso on varmistettava läpi koko toimintaketjun. Vanha sanonta pätee tässäkin; ketju on juuri niin vahva kuin sen heikoin lenkki on. Osaaminen on siis varmistettava sinne, missä sitä kulloinkin työtehtävästä ja tilanteesta riippuen suorittavan tekijäkunnan toimesta tarvitaan.

3.1 Mitä osaaminen on?

Mutta mitä tarkkaan ottaen osaamisella tarkoitetaan? Yhtä ainoaa oikeaa vastausta kysymykseen on mahdotonta antaa, sillä Heljä Hätösen mukaan osaaminen rakentuu aina siinä tilanteessa, jossa yksilö toimii. Osaamisen voidaan näin ollen sanoa koostuvan työntekijän ja työn yhdistelmästä. (Hätönen 2011, 9.) Mika Kamensky kehottaa tarkastelemaan osaamista muun muassa liiketoiminnan, organisaatioiden ja henkilöiden kehittämisen näkökulmasta. Kapeimmillaan osaamisen voidaan katsoa tarkoittavan pelkästään tietoja ja taitoja, mutta näiden lisäksi mukaan tulisi nostaa myös näkemys, halu ja rohkeus. (Kamensky 2015, 159.) Anneli Ranki kiteyttää osaamisen määritelmän yhteen lauseeseen, sanomalla sen olevan yrityksen tai työryhmän historian tulosta. Ranki painottaa, että osaamisesta puhuttaessa on syytä tarkastella asiaa yksilön, ryhmän ja organisaation näkökulmasta. Yksilötasolla tarkasteltuna osaaminen on Rankin mukaan kiinni käytännöissä, jolloin se ilmenee toiminnassa. Yksilön osaaminen voi tuntua usein niin itsestään selvältä, ettei välttämättä tule edes ajatelleeksi mistä ja miten monesta eri osatekijästä se koostuu. (Ranki 1999, 20-21, 26-27.) Tohtori Pentti Sydänmaanlakan mielestä osaamisesta on tullut yksilölle niin tärkeää, että se on tänä päivänä käytännössä hänen ainoa työsuhteturvansa. Osa-aikaisten työsuhteiden vallatessa entistä enemmän jalansijaa työmarkkinoilla ja vakituisenkin työsuhteiden eläessä epävarmoja aikoja, on yksilön ainoa keino taata oma työllistettävyytensä pitää huolta omasta osaamisestaan. Yksilön hankkima ja ylläpitämä osaaminen määrittääkin suoraan hänen työmarkkina-arvonsa. (Sydänmaanlakka 2012, 169.)

Rankin (1999, 28) mukaan yksilön osaamiseen kuuluu viisi toisiinsa liittyvää tekijää (KUVIO 1). Näitä ovat:

- tiedollinen osaaminen (faktat; tuotteen tekniset ominaisuudet)
- taidot (esimerkiksi taito hitsata tietyllä menetelmällä)
- kokemus (eri vaihtoehtojen hallitseminen, omista virheistä ja onnistumisista oppiminen)
- uskomukset ja arvot (käsitys siitä, minkä uskoo olevan oikein tai väärin ja mikä vaikuttaa tiedon tulkitsemiseen ja havaitsemiseen; esimerkiksi näkemys asiakkaan arvostamista tuoteominaisuuksista)
- sosiaalinen verkosto (suhteet, esimerkiksi toimialan konsulttien tuntemus)



KUVIO 1. Yksilötason osaamisen osatekijät (mukaillen Ranki 1999, 28)

Yksilön menestyminen töissä edellyttää kaikkien viiden eri osa-alueen yhdistelmän hallintaa tiedollisen osaamisen ollessa vain yksi osa osaamista. Osaaminen ilmeneekin yksilön toiminnassa, joten se voidaan määritellä kyvyksi toimia. Kuviossa 1 kuvattu tiedollinen, faktoihin pohjautuva osaaminen on osaamista, joka voidaan ilmaista ja ohjeistaa esimerkiksi organisaation menettelytavoiksi tai suunniteluohjeiksi. Samalla tavalla ohjeistukseksi voitaisiin koota tietyt taidot käytännön tekemisiksi, ainakin perehdytyksen pohjustukseksi. Kokemus -soikion osaamista on sen sijaan hankalaa muotoilla ohjeistuksen muotoon, sillä tähän vaikuttavat muun muassa henkilön omat, jokaiselle yksilölliset, aikaisemmat kokemukset. Tällöin puhutaankin niin sanotusta hiljaisesta tiedosta. Osaaminen on vahvasti sidoksissa myös toimintaympäristöön, erityisesti kokemukseen ja sosiaaliseen verkostoon, eli kykyyn hankkia tietoa. Lopputulemana yksilön osaaminen ei ole suoraan kopioitavissa, vaan jokainen muodostaa oman ainutlaatuisen osaamisen koulutuksen, käytännön, virheiden, pohtimisen ja toiston kautta. Osaaminen voidaan kuvata tasoina; valmius, osaaminen ja asiantuntijuus. (Ranki 1999, 28-30.) Riitta Viitala kokoaa edelliseen Rankin esiin tuomaan malliin liittyen osaamiset inhimilliseen, rakenteelliseen ja sosiaaliseen pääomaan. Inhimillinen pääoma koostuu sekä näkyvästä että näkymättömästä osaamisesta pitäen sisällään organisaation jäsenten tiedot, taidot ja kokemuksen. Rakenteellinen pääoma sisältää tiedon, joka jää jäljelle työntekijöiden lähdettyä kotiin, eli kaiken näkyvän tiedon esimer-

kiksi prosessien, järjestelmien, kuvausten ja ohjeistusten muodossa. Sosiaalinen pääoma pitää sisällään yrityksen suhteet sille tärkeisiin ryhmiin sekä sen yhteistyön tavat ja luottamuksen. (Viitala 2013, 172-173.)

Vaikka osaaminen on kokonaisuutena luonteeltaan vahvasti henkilökohtaista, on se kuitenkin myös jatkuvasti sosiaalisesti rakentuvaa. Uusi osaaminen syntyykin henkilön ja hänen toimintaympäristönsä vuorovaikutuksen tuloksena. Ranki muistuttaa osaamisen olevan vahvasti sidoksissa myös toimintaympäristön muuttuviin vaatimuksiin. Tiedot ja taidot vanhenevat koko ajan ja uutta opeteltavaa tulee tilalle. Uuden sisäistämisessä aikaisemmasta kokemuksesta voi olla hyötyä, mutta myös haittaa vanhan poisopittavan osalta. Osaamisen sisältö ja merkitys muuttuvatkin näin ollen jatkuvasti. Sydänmaanlaikan tavoin Rankikin huomauttaa jokaisen vastaavan loppujen lopuksi itse oman osaamisensa ylläpitämisestä ja kehittämisestä. (Ranki 1999, 28-29.) Osaaminen vahvistaa myös työntekijän työkykyä, joka on ehto työssä menestymiselle ja ammatilliselle kehittymiselle (Hätönen 2011, 9). Olennaista on pitää mielessä kuitenkin myös kolikon toinen puoli; jos työntekijä kokee häneltä vaadittavan liikaa, eikä hän voi kehittää osaamistaan vaatimusten mukaisesti, on vaarana ahdistuminen ja stressaantuminen (Kesti 2005, 63).

3.2 Osaamisen eri muodot

Yksilön oman osaamisen lisäksi osaamisesta on puhuttava kuitenkin myös isommassa kokonaiskuvas-
sa. Yksilö on osa organisaatiota, yleensä tiettyä ryhmää, osastoa, tiimiä tai yksikköä. Organisaation tai pienemmän ryhmän osaaminen edustaakin koko ryhmän kokonaissuorituskykyä. Kykyyn liittyy vahvasti se, miten ryhmän jäsenet ovat oppineet toimimaan yhdessä. Organisaatiotasolla käytetään usein termiä ydinosaaminen tai ydinkyvykyys, joka on sen ainutlaatuista, strategisesti tärkeää osaamista, jonka avulla yritys säilyttää tai parantaa sen hetkistä kilpailukykyään. Puhutaankin strategisesta osaamisesta, eli osaamisesta, joka on yrityksen valitseman kilpailustrategian toteutumisen kannalta elintärkeää. Yrityksen ydinosaaminen on siis osaamiseen perustuvaa kilpailuetua, jota voidaan soveltaa organisaation toiminnan kaikilla eri tasoilla. (Ranki 1999, 21-22; Hätönen 2011, 14; Viitala 2013, 172.) Ydinosaaminen -termin isät Hamel ja Prahalad korostavat ydinosaamisen syntyvän organisaatiossa olevien eri taitojen taitavasta ja saumattomasta yhdistämisestä. Ydinosaaminen onkin siis monista yksittäisistä taidoista ja organisaatioyksiköistä koottu oppimisen summa. Yleisen opin mukaan yrityksen ydinosaaminen jaetaan karkeasti viidestä viiteentoista eri osaamisalueen kokonaisuudeksi. Loppujen

lopuksi ydinosaamisen määrittää asiakas. Ydinosaamisen onkin lisättävä asiakkaan kokemaa arvoa merkittäväällä tavalla, sillä se pitää sisällään juuri ne taidot, joiden ansiosta yritys voi tarjota asiakkailleen perustavanlaatuisia hyötytekijöitä. Yrityksen omaa ydinosaamista määriteltäessä se voikin kysyä itseltään, lisääkö jokin tietty taito merkittävästi asiakkaan kokemaa arvoa. Tämä ei kuitenkaan vielä pelkästään riitä, sillä ydinosaamiseen vaaditaan myös selkeä erilaistuminen muista kilpailijoista. Ydinosaamisen on oltava kilpailun kannalta ainutlaatuista. (Hamel & Prahalad 2006, 255-258.)

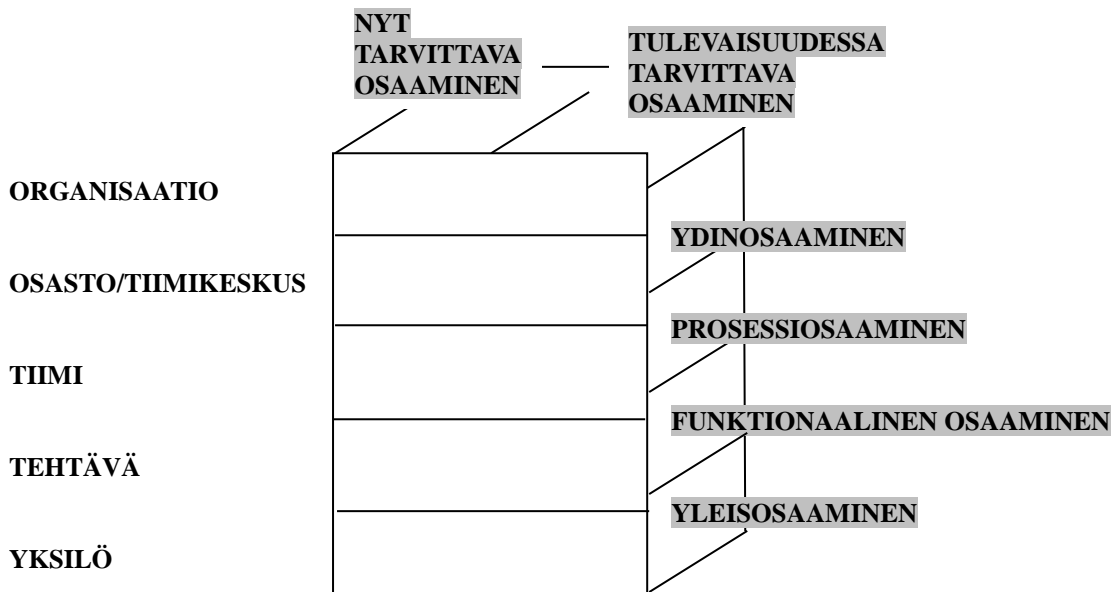
Ydinosaamisen lisäksi yrityksessä on olemassa myös muunlaista osaamista. Ranki (1999, 23-24) jakaa organisaatiossa olevan osaamisen ydinosaamisen lisäksi mahdollistavaan sekä täydentävään osaamiseen (KUVIO 2). Mahdollistava osaaminen voi toimia ydinosaamisen tukena: esimerkiksi yrityksen, jonka ydinosaamista on tietyn laiteteknologian hallinta, mahdollistavaa osaamista voi olla laitteen valmistuksen osaaminen tai alihankintaketjun hallitseminen. Täydentävä osaaminen sen sijaan lisää ydinosaamisen arvoa, mutta on helposti jäljitettävissä tai siirrettävissä. Esimerkiksi tietyn jakelukanavan käyttäminen tai ainutlaatuinen pakkaussuunnittelu voi toimia täydentävänä osaamisena. Täydentävä- ja mahdollistava osaaminen toimivat ydinosaamisen tukena, mutta niiden strateginen merkitys yritykselle omina kokonaisuuksinaan on pienempi. (Ranki 1999, 23.)



KUVIO 2. Yrityksen osaamisen erottelu sen strategisen merkityksen mukaan (mukaillen Ranki 1999, 24)

Sydänmaanlakka tuo osaamisesta puhuttaessa esiin osaamisen eri tasot lisäten mukaan aikaperspektiivin. Sydänmaanlakka (2012, 135-136) jakaa osaamisen kolmeen eri ulottuvuuteen; organisaatiotasoon, nykyiseen tilanteeseen verrattuna tulevaisuuden tilanteella, sekä osaamisen sisältöön (KUVIO 3). Onkin aivan eri asia puhua yksilön osaamisesta, kuin esimerkiksi tehtävän vaatimasta osaamisesta, tiimi-osaamisesta, osaston osaamisesta, saati koko organisaation osaamisesta. Rankin edellä viitoittamaa tie-

tä jatkaen Sydänmaanlakka tähdentää nykyisen osaamisen olevan mahdollisesti jotain aivan muuta, kuin mitä osaamisen tasolta tulevaisuudessa vaaditaan. Kuviossa 3 kuvataan tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista eri osaamiskokonaisuuksien muodossa. (Sydänmaanlakka 2012, 135-136.)



KUVIO 3. Osaamisen tasot (mukaillen Sydänmaanlakka 2012, 135)

3.3 Kompetenssit

Osaamista voidaan kuvata monin eri tavoin ja osaamiselle onkin löydettävissä monta eri synonyymia. Puhutaan kyvykkyyksistä, pätevyyksistä, taidoista, kompetenssista, ammattitaidosta, valmiudesta ja monesta muusta (Hamel & Prahalad 2006, Hätönen 2011, Kamensky 2015, Ranki 1999, Sydänmaanlakka 2012, Viitala & Jylhä 2001). Rakkaalla lapsella on monta nimeä. Edellä mainituista varsinkin suoraan englanninkielisestä ”competence” -sanasta suomen kieleen johdettua termiä kompetenssi käytetään varsin usein osaamiskäsitteen rinnalla. Mutta aivan kuten osaamistakaan ei pystytä määrittelemään kovin lyhyesti, ei myöskään sanalla kompetenssit ole yhtä ainutta hyväksyttyä määritelmää. Boudreau ja Ramstad yleistävät sen tarkoittamaan kaikkea yleisluontoisista yksilöllisistä ominaisuuksista aina tiettyihin erityisiin taitoihin ja tarkkaan määriteltuihin kykyihin, joihin liittyy toimintamalleja ja -standardeja. (Boudreau & Ramstad, 2008, 186.) Heljä Hätösen mukaan kompetenssi -käsitteellä korostetaan erityisesti pätevyyttä ja kykyä suoriutua työssä vaadittavista tehtävistä, mutta myös oikeaa koulutusta johonkin tiettyyn tehtävään. Olennaista on, että tehtävä ja yksilön tietämys kohtaavat. (Hä-

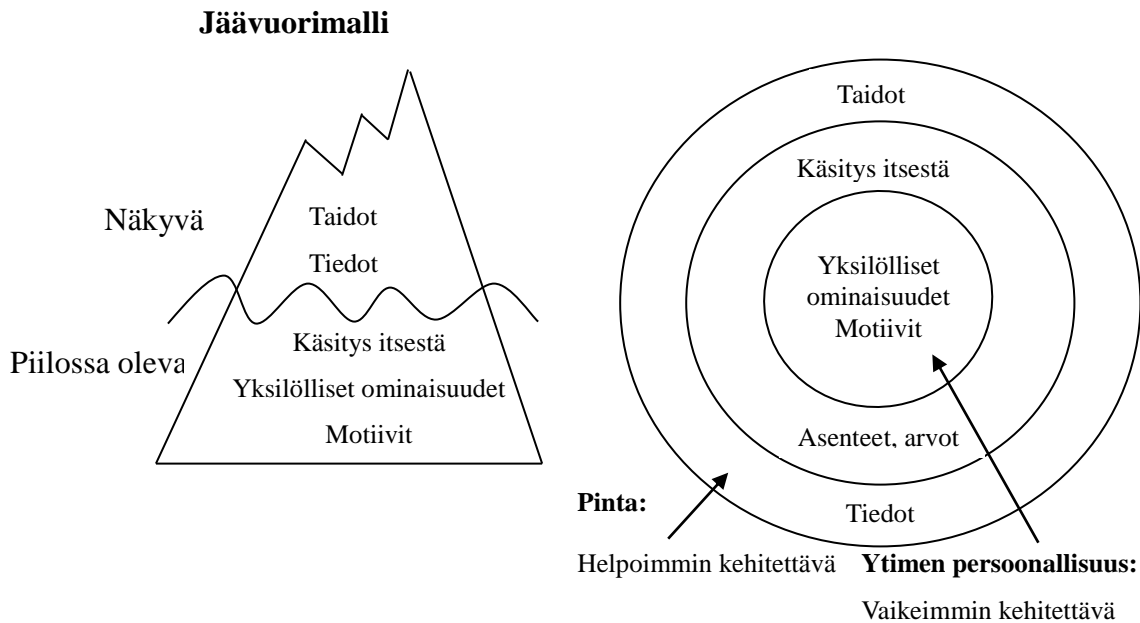
tönen 2011, 10.) Kesti (2014, 70) linjaa kompetenssien olevan tunnistettujen kyvykkyyksien tietoisesta kehittämisen tuloksia. Lyle M. Spencer ja Signe M. Spencer (1993, 9) kuvaavat kompetenssin olevan kunkin yksilön oma yksilökohtainen tunnusomainen luonteenpiirre, joka vaikuttaa suoritettun työn tai tehtävän tehokkuuteen tai tasoon. Spencerin ja Spencerin mukaan kompetenssi on suhteellisen syvältä kumpuava ja pysyvä osa henkilön yksilöllisyyttä, joka voi ennustaa tai jopa suoraan määrittää hänen käyttäytymisensä useissa eri tilanteissa ja työtehtävissä (Spencer & Spencer 1993, 9).

Kompetenssi koostuu perustana olevista tunnuspiirteistä, syyperäisistä seuraussuhteista sekä tunnusomaisuudesta. Spencerin ja Spencerin (1993, 9-11) mukaan kompetenssin perustana olevat tunnusmerkit voidaan jakaa viiteen eri osaan.

1. **Motiivit.** Toimintaa aiheuttavia asioita, joita henkilö johdonmukaisesti ja jatkuvasti ajattelee tai havittelee. Motiivit ajavat, ohjaavat ja valikoivat käyttäytymistä kohti tiettyjä tavoitteita tai toimintoja.
2. **Yksilölliset ominaisuudet.** Fyysiset ja psyykkiset ominaisuudet, jotka aiheuttavat johdonmukaista reagoitua tilanteisiin ja tietoon. Kuvaavat pitkän tähtäimen toimintaa, joka pysyy tietyn kaltaisena ilman lähempää valvontaa.
3. **Käsitys itsestä.** Henkilön asenteet, arvot tai minäkuva. Kuvaava käyttäytymistä lyhyellä aikavälillä, esimerkiksi tilanteissa joissa muut ovat vastuuasemassa.
4. **Tiedot.** Tieto, joka henkilöllä on tietyillä sisältöalueilla. Parhaimmillaan henkilön tiedot kuvastavat, mitä hän pystyy ja voi tehdä, ei mitä hän tulee tekemään.
5. **Taidot.** Kyky suoriutua tietyistä fyysisistä tai psyykkisistä tehtävistä.

Yleisesti ottaen tiedot ja taidot ovat henkilön näkyviä ja pinnalla olevia tunnuspiirteitä, kun taas käsitys itsestä, yksilölliset ominaisuudet sekä motiivit ovat enemmän piilossa, syvemmällä ja persoonallisuuden keskiössä olevia. Spencer & Spencerin kehittämässä jäävuorimallissa pinnalla olevat tiedot ja taidot ovat suhteellisen helppoja kehitettäviä (KUVIO 4). Tarvittava tieto ja osaaminen voidaan varmistaa kustannustehokkaimmin suoran koulutuksen kautta. Ytimen ja jäävuoren alaosan yksilölliset ominaisuudet sekä motiivit ovat sen sijaan vaikeampia arvioida ja kehittää. Käsitys itsestä sijaitsee jossain näiden välimaastossa. Asenteisiin ja arvoihin, kuten esimerkiksi käsitykseen itsestä, voidaan vaikuttaa harjoittelun ja opetuksen kautta – joskin tämä on enemmän aikaa vievää kuin suora koulutus. (Spencer & Spencer 1993, 9-12.) Hätönen (2011, 11) on lisännyt Spencer & Spencerin kehittämään jäävuorimalliin kuvaavasti jäävuoren huipulle tietojen ja taitojen päälle vielä sanan toiminta konkreti-

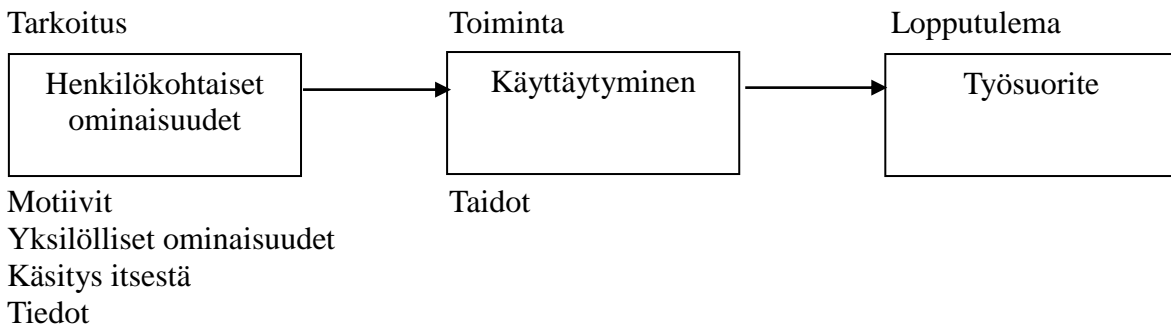
soimaan sen alla olevien osasten lopputulemaa. Toiminnan työympäristössä Hätönen yhtäläistää yksilön osaamiseen (Hätönen 2011, 11).



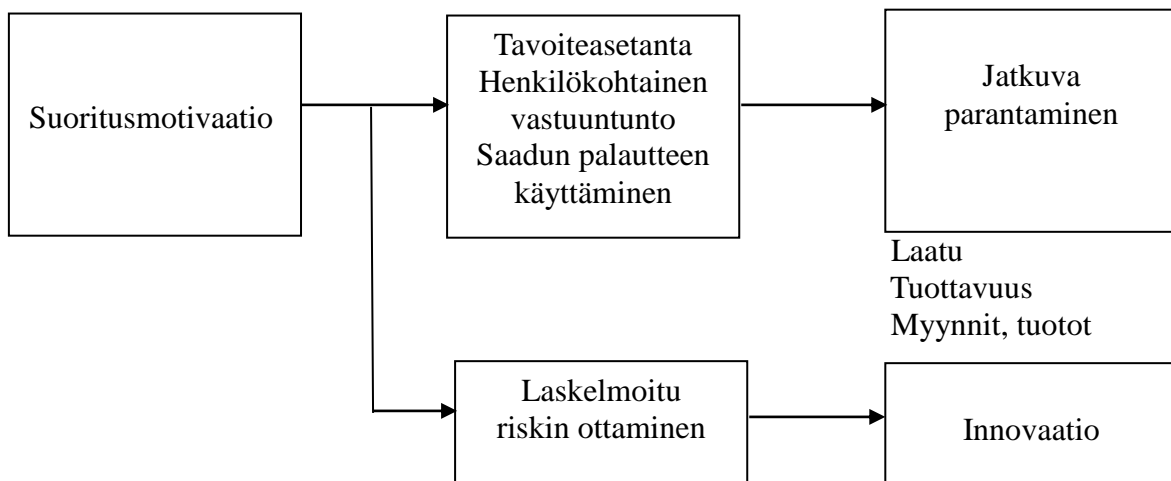
KUVIO 4. Keskeiset ja pinnalla olevat kompetenssit (mukaillen Spencer & Spencer 1993, 11)

Kompetenssin syyperäisten seuraussuhteiden osalta motiivit, yksilölliset ominaisuudet ja käsitys itsestä ennustavat taidollista käyttäytymistä, mikä vuorostaan ennakoii työsuorituksen laatua (KUVIO 5). Kompetenssit pitävät sisällään aina tarkoituksen, mikä on joko motiivi tai yksilöllinen ominaisuus, joka aiheuttaa lopputulemaa kohti vievää toimintaa. Esimerkiksi tiedot ja taidot pitävät aina sisällään motiivit, yksilölliset ominaisuudet tai käsityksen itsestä, joka tuottaa ajurin tai työnnön kohti kulloinkin käytettävää tietoa tai taitoa. Seuraamalla kuvion 5 syy-yhteydellistä nuolta, organisaatio joka ei valitse, kehittää tai herätä työntekijöissään suoritusmotivaatiota, voi odottaa vähemmän tuloskehitystä, tuottavuutta ja laatua sekä vähemmän uusia tuotteita ja palveluita. (Spencer & Spencer 1993, 12-13.) Marko Kesti (2014, 70) muistuttaakin menestykseen johtavien kompetenssien syy-seuraussuhteiden olevan moniulotteisia ja vuorovaikutteisia. Tähän vaikuttaa itsessään jo pelkästään yrityksessä olevan prosessien hallinnan kyvykkyyden taso (Kesti 2014, 70).

Kompetenssin määritelmä



Esimerkki: Suoritusmotivaatio



KUVIO 5. Kompetenssin syyperäinen virtausmalli (mukaillen Spencer & Spencer 1993, 13)

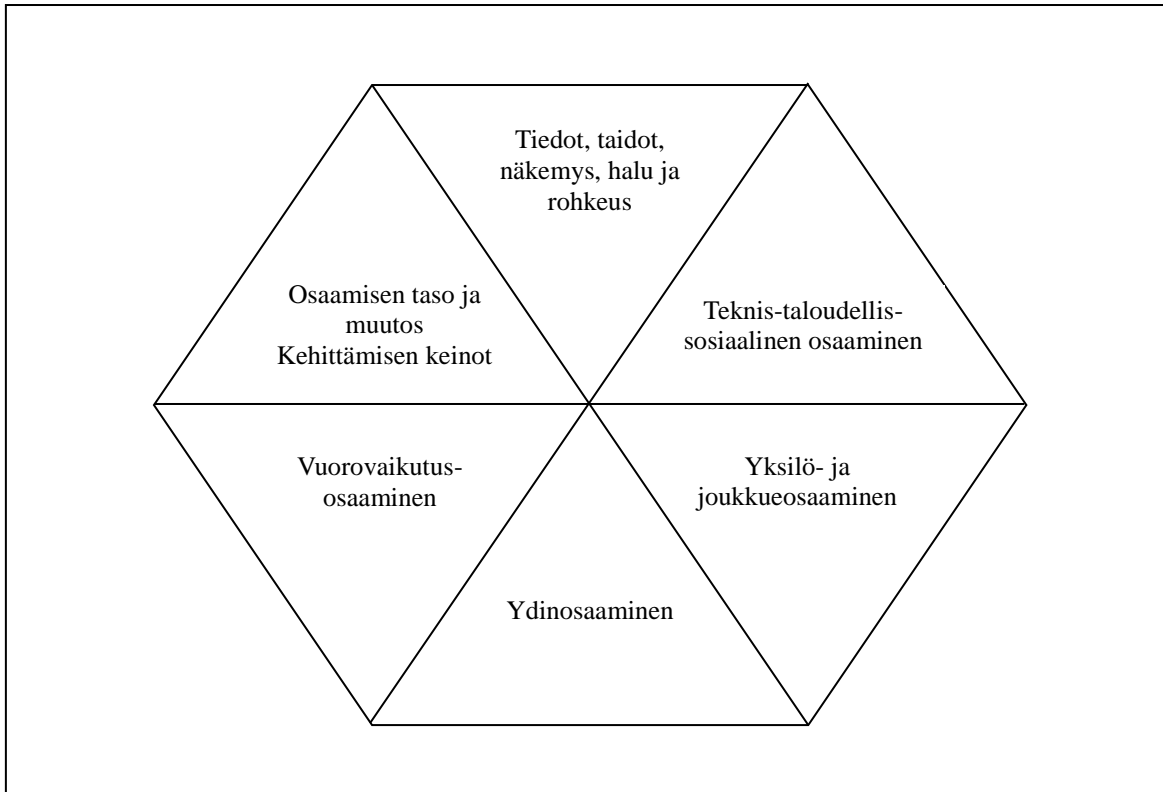
Kompetenssin tunnuksenomaisuuteen viittaaminen on kriittinen osa kompetenssin määritelmää. Useimmin käytetyt kaksi tunnuksenomaisuuteen viittaavaa kompetenssia ovat ensiluokkainen sekä tehokas ja tuloksia tuottava suorittaminen. Ensiluokkaista työskentelyä kuvataan usein numeraalisesti arviolla, joka kuvastaa kuinka paljon tulos on keskimääräisen tason yläpuolella. Tehokkaalla, tuloksia tuottavalla työskentelyllä sen sijaan määritellään usein vähimmäistaso, johon keskiarvoisen työntekijän tulisi pystyä tietyn tehtävän osalta. Ensiluokkaisen tason työntekijän on todettu useissa tutkimuksissa tuovan suoraa taloudellista hyötyä organisaatiolleen. Tällaista työntekijää tulisi käyttää malliesimerkinä ja luoda hänen pohjaltaan tietynlainen toimintasuunnitelma, jotta työsuoritteiden tasoa organisaatioissa saataisiin yleisesti nostettua. (Spencer & Spencer 1993, 13-14.) Tätä mahdollisuutta hyödynnetään mielestäni ainakin Suomessa vielä turhan vähän. Tarkastelemalla organisaatioiden parhaiden suoriutujien tekemisiä olisi mahdollista löytää toisiakin helpottavia toimintamalleja ja -tapoja nostamaan koko organisaatioiden tekemisen tasoa. Samoilla linjoilla on Marko Kesti. Hänen mukaansa

suomalainen työvoima pystyisi ottamaan enemmän vastuuta oman työn kehittämiseen. Tämä olisi Kestin mukaan mahdollista osallistamalla työvoima organisaatioiden toimesta mukaan kehitystyöhön. Uutta oppimalla työntekijät nostaisivat omaa vaatimustasoaan ja samalla koko organisaatio omaansa. Näin saadaan synnytettyä halua uudistaa ja kehittää toimintaa, jolloin myös yrityksen kilpailukyky paranee. Uutta osaamista tarvitaan myös nykyisen toiminnan kehittämistarpeiden tunnistamiseksi. (Kesti 2014, 140.) Kestin kuvaama tilanne on tyypillinen win-win -tapaus, jossa työntekijän osaamistason noustessa myös organisaatio samalla hyötyy. Uuden oppimiseen tulisikin rohkaista organisaatioissa kaikin keinoin, sillä se on suora satsaus organisaatioon itseensä.

Kompetenssit voidaan edelleen jakaa kahteen erilliseen kategoriaan, kynnysarvoihin ja erilaistaviin, sen mukaan minkälaista työsuoritetta ne ennakoivat. Kynnysarvon kompetenssit sisältävät pääasialliset tunnusmerkit ja ominaispiirteet – yleensä tiedot ja perustaidot – jotka jokaisella tulisi olla suoriutuakseen työtehtävistään vaaditulla vähimmäistehokkuudella. Erilaistavat kompetenssit pitävät sisällään ne tekijät, jotka erottavat erinomaiset suorittajat edellä kuvatuista keskitason suoriutujista. Tällainen voi Spencer & Spencerin mukaan olla esimerkiksi myyjän suoritekeskeinen ominaisuus, joka saa hänet asettamaan tavoitteensa korkeammalle, kuin mitä organisaatio yleisesti ottaen edellyttäisi. (Spencer & Spencer 1993, 15.)

3.4 Osaamisen näkökulmat

Osaamista voidaan tarkastella monista eri näkökulmista ja -kannoista, useilla eri tarkastelutasoilla. Mika Kamensky (2015, 19) jakaa osaamisen laaja-alaisen käsitteen mielestään tärkeimpiin kuuteen (KUVIO 6).



KUVIO 6. Osaamisen tärkeimmät näkökulmat (mukaillen Kamensky 2015, 19)

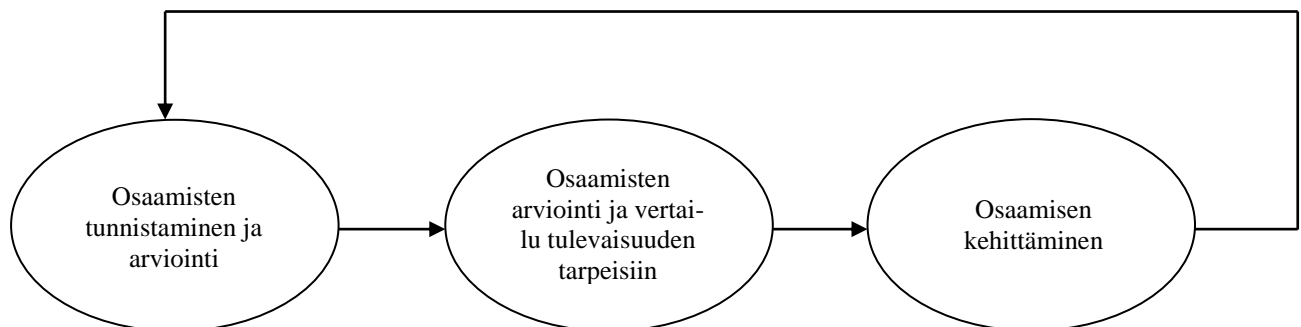
Kuten jo aiemmin on todettu, pelkistetyimmillään ja kapeimmillaan osaaminen nähdään usein pelkästään tietoina ja taitoina, jota kuvaa hyvin englanninkielinen termi know-how. Vaikka tiedot ja taidot toki osaamisen perusta ovatkin, eivät ne vielä itsessään riitä. Tähän osaamisen perusjoukkoon on syytä lisätä myös näkemys, halu ja rohkeus. Rohkeuteen voi yhdistää yhtä lailla sanan motivaatio. Osaamisen toisena tärkeänä näkökulmana Kamensky tuo esiin yrityksen teknologisena, taloudellisena ja sosiaalisena kokonaisuutena. Yrityksessä tulisikin tiedostaa osaamisen kannalta kaikkien kolmen osatekijän merkitys ja vuorovaikutussuhde. Kaiken perustaksi Kamensky nostaa ihmisen, sillä ihmiset ovat kaikkien muiden resurssien ja osaamisten taustalla. (Kamensky 2015, 160, 164, 170-173.)

Vaikka ihminen on kaiken keskiössä, on kuitenkin tärkeää ymmärtää myös joukkueosaamisen merkitys. Koska liiketoiminta ja kaikki organisaatiotoiminta on joukkuepeliä, ei yksilö- ja joukkueosaamista voidakaan irrottaa toisistaan. Myöskään ydinosaamista ei voida unohtaa, sillä osaamisen laaja-alaisuuden vuoksi vaaditaan voimakasta priorisointia ja keskittymistä. Osaamisen viidentenä tärkeänä näkökulmana on vuorovaikutus, jonka tämän päivän monimuotoinen ja verkostoitunut maailma tuo väkisinkin esiin. Vuorovaikutus syntyy kolmen tärkeän Y:n ympärille: ympäristön, yrityksen ja yksilön. Kuudes ja viimeinen särmä muistuttaa jälleen siitä, että tämän päivän osaaminen ei riitä enää

huomenna. Pitkällä aikavälillä yrityksen menestyksen ratkaiseekin osaamisen kehitysvauhti. On syytä muistaa, että kehittämisvastuu koskee koko organisaatiota yksittäisistä työntekijöistä esimiehiin toimenkuvasta riippumatta. Omasta kehittymisestä huolehtimisen päävastuu onkin ensisijaisesti työntekijällä itsellään. Positiiviseen kehittämiseen niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin ollaan yleensä valmiita ainoastaan, kun muutostarpeen olemassaolo tunnistetaan ja tunnustetaan. (Kamensky 2015, 160, 174, 183, 185.)

4 OSAAMISEN ARVIOINTI JA OSAAMISKARTOITUS

Käytännössä jokaisen työntekijän on oltava valmiina uudistamaan osaamistaan koko työuransa ajan. Tietoisuus tämänhetkisen osaamisen tasosta on tärkeää niin työssä menestymisen kuin viihtymisenkin kannalta. Työntekijän on oltava tietoinen oman osaamisensa vahvuuksista ja heikkouksista, ennen kuin hän pystyy niitä onnistuneesti hyödyntämään tai kehittämään. (Viitala 2013, 181-182.) Osaamisen arviointi on yksinkertaistettuna pelkistetty kuvaus siitä, mitä yksilö, ryhmä tai organisaatio pystyy tekemään ja minkälaista osaamista sillä tällä hetkellä on olemassa. Osaamisen arvioiminen onkin erinomainen työkalu nykytilanteen hahmottamiseksi kertomaan, missä tällä hetkellä ollaan yrityksenä, työryhmänä tai yksilönä menossa. (Ranki 1999, 11, 13.) Osaamiskartoitus, josta joissakin organisaatioissa käytetään myös nimitystä kompetenssikartoitus, on osaamisen arvioinnin pohjalta toteutettu diagnoosi osaamisen tilasta, jonka pohjalta tehdään tarvittavat päätökset jatkotoimista, esimerkiksi mahdollisista kehittämistoimenpiteistä (Hätönen 2011, 16, Viitala 2013, 182). Viitala (2013, 183) näkee osaamiskartoituksen suurimpina hyötyinä juuri osaamisen kehittämisen jäsentymisen sekä saadun tietouden sen oikein suuntaamiseksi (KUVIO 7). Osaamiskartoituksen avulla olemassa olevan osaamisen arvos- tus lisäksi usein lisääntyy, koska kartoitus tekee sen uudella tavalla näkyväksi. Lisäksi kehittämistä tarvitsevat osa-alueet voidaan perustellun tiedon varassa suunnata ja aikatauluttaa järkevästi ja oikein. (Viitala 2013, 183.)



KUVIO 7. Osaamisen kehittämisen prosessi (mukaillen Viitala 2013, 183)

Kehittämisvaihtoehtoja on olemassa runsaasti. Vartenotettavia vaihtoehtoja voivat olla esimerkiksi perinteiset koulutustarpeiden kartoitusmenetelmät, tehtäväkohtaiset osaamisprofiilit tai erilaiset osaamisluokitukset ja listaukset (Sydänmaanlakka 2012, 134). Viitala muistuttaa kuitenkin, että yritys ei pysty millään keskittymään kaikkien osaamisalueiden kehittämiseen kerralla. Ylimmän johdon tulee-

kin määritellä ne yrityksen kannalta tärkeimmät osa-alueet, joihin resursseja suunnataan osaamisen pitämiseksi huipputasolla. (Viitala & Jylhä 2013, 302.) Jo osaamiskartoitusta tehtäessä on hyvä muistaa, että osaamistarpeiden hahmottaminen on vaikeaa tai miltei mahdotonta ilman näkemystä siitä, mihin liiketoiminnassa pitkällä aikavälillä pyritään (Ranki 1999, 41).

4.1 Osaamisen arviointi ja mittaaminen

Osaamisen arviointi koskee kaikkea inhimillistä toimintaa yksilöistä organisaatioihin ja sille on luonteenomaista mahdollisimman luotettavaan lopputulokseen pyrkiminen. Arviointi taas on osaamisen kehittämisen, kuten kaiken muunkin kehittämistyön, kulmakivi. Arvioitaessa henkilöstön nykyisen osaamisen tasoa voidaan samalla arvioida, millä tasolla tietojen ja taitojen hallinnan tulisi olla ja mikä on hallinnan taso arviointihetkellä. Henkilöstön osaamistarpeiden arviointiin ja osaamisen kehittämiseen tarvitaan tietoa siitä, miten eri tehtävät hallitaan yrityksessä, mitä tietoa ja taitoa henkilöstöllä on ja mitkä ovat henkilöstön edellytykset osaamisen lisäämiseksi. Arvioinnilla tarkoitetaan yleisesti tarkasteltavan kohteen tai toiminnan tulkinnallista analyysia ja toiminnan tuottaman hyödyn tai arvon määrittämistä. Osaamisen mittaamisella asiat saatetaan näkyvään muotoon. Näin saadaan tärkeää konkreettista tietoa, jota voisi muutoin olla vaikeaa havaita tai ymmärtää. Mittaamisen avulla on tarkoitus saada tosiasioihin perustuvaa tietoa osaamisen tilasta ja kehittymisen suunnasta. Tavoitteena onkin suunnan näyttäminen mahdollisille kehittämistoimenpiteille. Osaamisen mittaamisen haasteena on mitattavien asioiden pelkistäminen ja konkretisointi. Koska osaaminen on toiminnassa näkyvää, on tarkoituksenmukaista mitata tietoja ja taitoja, mutta ennen kaikkea toimintaa itsessään. Taustalla tässä on ajatus siitä, että tehokas ja sujuva toiminta kuvaa osaamista. (Hätönen 2011, 32; Ranki 1999, 48-50.)

Riitta Viitalan mukaan suomalaisissa yrityksissä on alettu 1970-luvulla jäsentyneemmin arvioimaan työntekijöiden työsuorituksia Yhdysvalloista rantautuneen tulos- ja tavoitejohtamisen vanavedessä. Kuitenkin vasta seuraavina vuosikymmeninä arviointi on kehittynyt täsmällisempään ja järjestelmällisempään muotoon. Enemmän kuin pelkkien saavutettujen tavoitteiden ja tulosten arvioinnin sijaan nyt puhutaan suoritusten ja osaamisen arvioinnista. Osaamisen arvioinnilla on tärkeä merkitys organisaatioissa osaamisen hyödyntämisen ja kehittämistoimenpiteiden suunnittelun muodossa, mutta myös arvioinnin kohteena olevan henkilön oman oppimismotivaation virittämisessä. Osaamisen mittaaminen sisältää kuitenkin omat haasteensa. Mitattavien asioiden tulee kohdentua toiminnan kannalta keskeisiin

tekijöihin, niiden tulee olla yhteisesti hyväksyttyjä ja mittaustapojen mahdollisimman yksinkertaisia ja helposti ymmärrettäviä. Mittausjärjestelmän tulisi olla myös läpinäkyvä ja oikeudenmukaiseksi koettu. Tämä siksi, että ilman mittauksen kohteina olevien hyväksyntää mittarit koetaan helposti vaikutuksiltaan negatiivisina, erityisesti osaamisen mittaamisen ollessa kyseessä. (Viitala 2008, 153, 156.) Osaamisen mittaaminen on mahdollista toteuttaa usealla eri tavalla. Myös siinä käytettävissä mittareissa voidaan tietojen, taitojen ja toiminnan lisäksi käyttää esimerkiksi aikaa tai kustannuksia. Mittaus voi perustua henkilön omaan arvioon, mutta myös esimerkiksi esimiehen, henkilöstön tai asiakkaiden arvioon erilaisten kyselyiden tai haastatteluiden avulla. Mukaan valittavien mittareiden tulee muodostaa yhdistelmä, joka mahdollistaa kokonaisnäkömyksen saamisen vallitsevasta tilanteesta. Saadut mittaus tulokset on mahdollista esittää tunnuslukuina, laadun vertailuna tai esimerkiksi jonkin ominaisuuden olemassaolona. Mittaamisen tarkkuus riippuu käyttötarkoituksesta: halutaanko yrityksessä saada yleiskuva ydinosaamisalueista strategiasuunnitteluun, kartoittaa organisaation osaamisriskejä vai tehdä osaamiskartoitus koulutuksen järjestämiseksi. (Ranki 1999, 50.)

Itsearviointi on erillisen kehityskeskustelun lisäksi oivallinen vaihtoehto nykyosaamisen arvioimiselle ensi vaiheessa. Itsearvioinnissa henkilö arvioi nimenmukaisesti itse oma osaamistaan ja oppimistaan sen hetkisen tilanteen huomioiden. (Hätönen 2011, 32.) Viitala täsmentää aikuisen olevan tehokas oppija juuri silloin, kun hän omistaa itse oman oppimisprosessinsa, eli arvioi ensisijaisesti itse omaa oppimistaan, osaamistaan ja sen tuloksena syntyviä suorituksia (Viitala 2008, 152). Taustalla voivat olla omat suoritukset, oppiminen ja toiminta, joka on johtanut saavutettuihin tuloksiin. Itsearviointi vaatii henkilöltä kriittistä ajattelua, osaamiseen ja työsuorituksiin liittyvien odotusten tunnistamista ja kykyä arvioida, miten osaamiselle määritellyt kriteerit toteutuvat omassa toiminnassa. Itsearviointiin vaikuttaa olennaisesti myös henkilön itselleen asettamat vaatimukset, jotka hän on asettanut työtehtävistä suoriutumiseksi ja niiden edellyttämien osaamisen saavuttamiseksi. Myös muun muassa henkilön käsitys omista voimavaroistaan saattaa vaikuttaa arviointiin. (Hätönen 2011, 32.)

Hätönen korostaakin itsearvioinnin olevan tärkeä taito tämän päivän työelämässä: ammattilainen tietää työnsä kriteerit ja osaa suunnitella, seurata ja arvioida omaa työtään samalla sitä kehittäen oman arviointinsa pohjalta. Itsearviointi voi olla monelle kuitenkin hämmäntävä kokemus. Joku voi ajatella päätyvänsä arviossaan joko liian hyviin tai liian vaatimattomiin arviointeihin. On kuitenkin hyvä muistaa, että kunkin tekemä itsearvio on vain yksi näkemys tilanteesta ja sitä on mahdollista täydentää muiden tekemillä arvioilla. Itsearviota tehtäessä kannattaa pyrkiä kuitenkin olemaan itselleen mahdollisimman rehellinen ja vastaamaan sen mukaisesti. Itsearviointikin on opittava taito ja itsensä arvioiminen onkin

hyvä nähdä oppimistilanteena. Henkilön käydessä läpi omaa osaamistaan ja verratessa sitä esitettyihin kuvauksiin, hän tarkastelee tietoisesti omaa työtään ja työyhteisöään ja niissä tarvittavaa osaamista. Tämä voi vahvistaa ymmärrystä koko organisaation toiminnasta ja oman työn linkittymisestä kokonaiskuvaan. Ensiarvoisen tärkeää itsearviointin onnistumiselle on, että arvioprosessia on käsitelty etukäteen ja erityisesti, että ohjeet arvioimiselle ovat mahdollisimman selkeät. (Hätönen 2011, 32-33.) Väärinymmärrysten poiskittämiseksi ohjeiden tulee olla myös mahdollisimman yksiselitteiset, jotta kysymyksenasettelu ei jätä vastaajalle tulkinnanvaraa.

Osaamisen mittaamisen tapahtuessa muun kuin henkilön itsensä arvioimana, on hyvä muistaa, että useimmissa arvioinnin kohteena oleminen herättää monenlaisia tunteita, jopa pelkoja. Joku voi nähdä arvioinnin pelkästään positiivisin silmin onnistumista ja osaamista todentavana tai uuden oppimiseen innostavana toisen kokiessa suurta epäluuloa miettien, arvioidaanko omaa osaamista reilusti ja oikeudenmukaisesti tai mihin tuloksia ylipäänsä käytetään. Voidaanpa arviointi nähdä myös luokitteluna ja kontrollointina. Paljon riippuu myös arvioinnin suorittamisesta itsessään: kuka sen suorittaa ja mikä on hänen osuutensa prosessissa sekä miten arviointi näkyy kehittämisessä tai yrityksen henkilöstöpolitiikassa. Vallankäytön välineenä käytettäessä arviointi ei yleensä rohkaise kehittymään ja innosta oppimaan. (Ranki 1999, 50.) Osa Rankin kuvaamista, vastaajassa mahdollisesti heräävissä tuntemuksissa voivat pulpahtaa pintaan myös yksilön arvioidessa itse omaa osaamistaan. Tämän johdosta mittausprosessin tuleekin olla mahdollisimman läpinäkyvä ja kaikkien tiedossa mahdollisimman luotettavien mitaustulosten saamiseksi sekä Rankin edellä kuvaamien epäluuloisten ajatusten hälventämiseksi. Mahdollisiin koulutuksiin tai kehittämisiin johtava mittaus pitää saada organisaatiossa tuntumaan positiiviselta asialta, mitä se itsessään onkin. Työntekijän ei ole häpeä tunnustaa oma osaamispuutteensa jonkin asian suhteen, vaan nähdä tämä mahdollisuutena kehittää omaa osaamista ja suoriutua paremmin ja motivoituneemmin omasta tehtäväkentästään.

Osaamisen arvioimiseen kuuluu enakkoon määritellyt arviointikohteet eli osaamisalueet sekä arviointikriteerit niiden arvioimiseksi. Jotta osaamista voidaan arvioida mahdollisimman yhdenmukaisesti, on suositeltavaa käyttää suhteellisen laajaa, esimerkiksi viisi- tai seitsemänportaista arviointiasteikkoa, jolloin samaa osaamisaluetta voidaan arvioida usealta eri osaamistasolta. Osaamisportaat voivat olla esimerkiksi perusosaamisesta huippuosaamiseen, jolloin jo osaamisen alin taso on myönteistä osaamista ja useissa tapauksissa riittävällä tasolla. Huippuosaaminen kuvastaa harvinaislaatusempaa osaamista, jota voi yleensä olla yksittäisellä henkilöllä vain joillain rajatuilla osaamisalueilla. Osaamistasoihin voi kuulua myös 0-taso, joka tarkoittaa sitä, että henkilöllä ei ole vielä kyseistä osaamista olemassa.

Yksi vaihtoehto on hyödyntää myös esimerkiksi ammatillisten oppilaitosten käytössä olevia osaamisen arviointikriteerejä, joissa on kuvattu tyydyttävän, hyvän ja kiitettävän osaamisen tasot. (Hätönen 2011, 21-22, 24.) Kielten hallinnassa on varsin vakiintuneesti käytössä myös kuitenkin jopa asteikko 0-9, jota eri kouluttajat käyttävät (Ranki 1999, 51). Arviointiasteikko onkin hyvä tehdä aina tapauskohtaisesti kuhunkin tilanteeseen parhaiten sopivalla tavalla.

4.2 Osaamistietojen dokumentointi ja käsittely

Osaamisen arvioinnin ja mittaamisen pohjalta tehdyn osaamiskartoituksen tiedot on dokumentoitava tietojen hyödyntämiseksi. Dokumentointitapa kannattaakin suunnitella jo osaamisarvioinnin laadintavaiheessa. Dokumentointiin on tarjolla useita eri vaihtoehtoja. Tarjolla on valmiita ratkaisuja, mutta jotkut organisaatiot ovat kehittäneet dokumentointiin myös omia sovelluksia, joihin ylläpidetään oleelliset koulutustiedot, osaamiset, tehtävähistoriat, pätevyyydet ja mahdolliset kehittämissuunnitelmat (Sydänmaanlakka 2012, 134). Kirjallisilla lomakkeilla toteutettu kartoitus voidaan koota dokumentointivaiheessa esimerkiksi Excel-taulukoihin. Excel-ohjelma mahdollistaa tulosten esittämisen myös graafisessa muodossa. (Hätönen 2011, 43). Toki sama operaatio voidaan tehdä myös, vaikka kartoitus toteutettaisiin sähköisenäkin kyselynä. Pääasia on, että tulokset saadaan taltioitua. Osaamiskartoituksen tulokset on mahdollista valjastaa myös henkilöstöhallintaan kirjaamalla ne suoraan tietojärjestelmiin (Hätönen 2011, 43).

Sähköisen järjestelmän käyttäminen osaamisarvioinnissa voi edetä Hätösen (2011, 43-46) mukaan esimerkiksi näin:

- Lisätään osaamisarviointi arviointiohjeineen järjestelmään. Sähköiseen järjestelmään tallennetaan organisaatorakenteen mukaiset henkilöstötiedot.
- Arvioinnin piiriin kuuluvan henkilöstön jäsen saa sähköpostitse salasanan ja käyttäjätunnuksen osaamisarviointijärjestelmään. Organisaation valitsema käyttäjä hallinnoi tunnuksia ja lähettää ne sovituille henkilöille.
- Kirjaututtuaan sähköiseen järjestelmään henkilö arvioi avautuvaan osaamisarviointiin nykyosaamisensa kuhunkin kartoitettavaan kohtaan annetuin vastausvaihtoehdoin.

Organisaation sisältä valittu sähköisen järjestelmän pääkäyttäjä hallinnoi osaamisarviointia. Tärkeää on, että tietojen luottamuksellisuudesta sovitaan jo kartoituksen alussa sekä vastausten käsittelyn että niistä muodostettavien raporttien osalta. (Hätönen 2011, 46.)

5 OSAAMISTARVE PÄIVITTÄISTAVARAKAUPASSA

Asiakkaat, heidän odotuksensa ja tarpeensa, ovat vähittäiskauppayritysten keskeinen lähtökohta (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008, 13). Tämä on päivänselvä asia, sillä ilman asiakkaita ei myymälän tu-loksellinen toiminta ole yksinkertaisesti mahdollista. Vähittäiskaupalla tarkoitetaan tuotteiden myy-mistä yksityiselle kuluttaja-asiakkaalle. Vähittäiskauppayritys taasen muodostuu ketjuliiketoiminta-mallilla toimivien ketjujen vähittäiskaupoista sekä niiden toimintaa ohjaavasta ja tukevasta taustaor-ganisaatiosta. (Kautto ym. 2008, 21-22.) Suomessa suurimmat vähittäiskaupaketjut ovat S-ryhmä ja K-ryhmä. Jatkossa tässä osiossa keskitytään tarkastelemaan kaupan alaa päivittäistavarakaupan näkö-kulmasta.

Kauppayrityksen menestymisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää seurata ja ennakoida sekä jatkuvasti analysoida asiakkaiden tarpeissa ja käyttäytymisessä ilmeneviä muutoksia. Asiakkaiden käyttäytymi-sen sekä tiedossa että piilossa olevien tarpeiden syvällinen ymmärtäminen asettaakin haasteensa kau-palle ja sen osaamiselle. Vallitsevan tilanteen lisäksi on koko ajan arvioitava myös tulossa olevia muu-toksia ja trendejä. Asiakkaiden tyytyväisyys, myönteiset ostokokemukset ja jatkuva arvon tuottaminen asiakkaalle ovatkin menestyksen ja kilpailuetujen muodostumisen kannalta oleellisimpia asioita. Asi-akkaiden nykyisten, saati tulevien, tarpeiden tunnistaminen ei ole kuitenkaan helppoa. Kuluttajien os-tovoiman ja liikkuvuuden lisääntyminen sekä monimuotoinen mediakäyttö ovat vaikuttaneet heidän tarpeisiinsa ja kulutustyyliin ja tulleet samalla vaikeammin ennakoitaviksi. Tämän päivän perusosta-jan kuvaaminen onkin miltei mahdotonta, sillä sellaista ei käytännössä ole olemassa. (Kautto ym. 2008, 13-14.)

Kuluttajien huoli ympäristön tilasta on kasvanut merkittävästi, minkä seurauksena he ovatkin yhä va-listuneempia ja kiinnostuneempia ostamiensa tuotteiden taustoista (Kautto ym. 2008, 14). Luomu- ja Reilun kaupan tuotteiden kysyntä kasvaa jatkuvasti, kuten myös kotimaisten tuotteiden kysyntä. Asia-kaskunnan rakenteet ovat nopeasti muuttumassa ikääntyvän väestön nopeasti kasvaessa, kotitalouksien koon pienetessä ja väestön keskittyessä asumaan Etelä-Suomen suuriin kasvukeskuksiin. Erityisesti ikääntyvien suomalaisten keskuudessa palvelulähtöinen kulutus lisääntyy. Samaa on havaittavissa kui-tenkin myös lapsiperheissä, joissa työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen liittyvät haasteet ja va-paa-ajan merkityksen korostuminen ovat tekijöitä, jotka edesauttavat yleisen arvo- ja asennemaailman muuttumista palvelumarkkinoita suosivaksi. Kaupan alalla aivan keskeisessä osassa muutosvoimana ja

muutokset aiheuttavana tekijänä on ollut ja tulee jatkossakin olemaan informaatioteknologia. Kaupan alan yritykset ovat pyrkineet mukautumaan ympäristön vaatimuksiin kehittämällä ketjukonseptejaan, joita on kohdennettu valittujen asiakasryhmien mukaisiksi. Myymälöiden yleisilmeet sekä valikoima- ja tilanhallintaratkaisut ovat kehittyneet myös merkittävästi ja kaupan omia merkkejä on tuotu hyllyille yhä enenevässä määrin. Leimallista on ollut myös se, että vähittäiskauppayritykset ovat profiloituneet yhä selkeämmin palveluyrityksiksi. (Kautto ym. 2008, 14-16.)

Vaikka Kauton ja kumppaneiden kuvaamat haasteet on esitetty vuonna 2008, pätevät ne yhä tänä päivänäkin – joskin niiden merkitys on entisestään korostunut. Erityisesti Kauton, Lindblomin ja Mitrosen kuvaamat väestön ikääntyminen, lapsiperheiden työn ja perhe-elämän sekä korostuneen vapaa-ajan merkitys ja informaatioteknologian räjähdysmäisesti lisääntyneen roolin mukanaan tuomat muutokset näkyvät myös päivittäistavarakaupassa. Ruoan ja muun päivittäistavaran verkkokauppa lisääntyy hitaasti, mutta varmasti. S-ryhmällä on käytössä jo useita verkkokauppoja eri alueosuuskaupoissa. Verkkokauppa toimii S-ryhmän Foodie-palvelussa osoitteessa www.foodie.fi, jonka kautta on nähtävissä kaikkien S-ryhmän marketkaupan myymälöiden valikoimat pienimpiä liikennemyymälöitä lukuun ottamatta. Foodien kautta asiakas tilaa tuotteet palvelun piirissä olevasta myymälästä, jossa ne kerätään asiakkaalle valmiiksi noutopisteeseen. Joissakin myymälöissä on tarjolla lisäksi Kauppakassi -palvelu, jolla on mahdollista tilata lisämaksusta tuotteet suoraan kotiovelle. Pisimmälle Kauppakassi -toimintamalli on viety Helsingin seudun alueosuuskauppa HOK Elannolla Vantaalla, jossa palvelee erikseen pelkästään verkkokaupasta tehtävien ostosten keräyspaikkana niin kutsuttu dark store, pimeä kauppa, johon asiakkaalla ei ole sisäänkäsyä lainkaan.

Edellä kuvatut haasteet aiheuttavat nyt ja tulevaisuudessa paljon osaamishaasteita vähittäiskauppayritysten toiminnoista vastaaville henkilöille. Ajan hermolla, tai mielellään askeleen edellä, tulee olla koko ajan. Uutta tietoa ja osaamista on hankittava aktiivisesti. Jotta millään näistä olisi merkitystä, tulee myymälähenkilökunnan hallita myymälöissä käytettävät järjestelmät, sillä niiden avulla huolehditaan myymälöiden tavarapelin ja hyvän palvelutuotannon varmistamisesta asiakkaille sekä monista muista tärkeistä käytännön toimenpiteistä aina tuote- ja tilanhallinnasta kiinteistönhuoltoon sekä työvuoro-suunnittelusta omavalvontaan. Käytännön työ tehdään myymälässä, jolloin työtehtävien hyvään ja tehokkaaseen hoitamiseen tarvittava osaaminen tulee löytyä työryhmän sisältä. Vaikka ulkoiset toiminnan mahdollistavat tekijät olisi hoidettu kuinka hyvin tahansa, on myymälän sisältä löytyvä osaaminen ratkaisevassa osassa. Menestyäkseen tulee toki kaikkien osasten toimia toisiaan tukevana saumattomana kokonaisuutena.

Osaaminen jakautuu myymälöissä eri tavalla: pienemmissä myymälöissä, kuten Saleissa ja pienissä ABC-liikennemyymälöissä, osaaminen saattaa jakautua hyvinkin pienelle, jopa kolmen hengen työyhteisölle, vaikka periaatteessa hoidettavana on kaikki samat toiminnot kuin suuressa Prismassa – tosin luonnollisesti pienemmässä mittakaavassa. Tällöin esimies kantaa itse valtaosan osaamistaakasta huolehtien henkilökohtaisesti käytännön toimintojen hoitamisesta. Suuremmissa yksiköissä samat, laajemmassa mittakaavassa olevat toiminnot, jakautuvat suuremman pääluvun hoidettavaksi. Tällöin esimiehen vastuu on erilainen, sillä hän ei millään voi – eikä ole tarkoituksenmukaistakaan – hoitaa suurinta osaa toiminnoista itse. Vastuu jakautuukin suuremman työntekijäporukan kesken kokonaisvastuun säilyessä kuitenkin esimiehellä.

6 TUTKIMUSTOIMINTA

Erätuuli, Leino ja Yli-Luoma (1994, 9) kuvaavat vanhassa, mutta edelleen tänä päivänäkin pätevässä teoksessaan tutkimuksen olevan systemaattista pyrkimystä asioiden ja tapahtumien mallintamiseksi. Tutkimustietoon liittyy yleisesti vaatimus sen luotettavuudesta, jotta voidaan tietää kuinka tarkasti kohteesta laadittu malli sitä kuvastaa. (Erätuuli, Leino & Yli-Luoma 1994, 9.) Hannele Vilkka (2015, 30) tekee selvän eron tutkimuksen ja tieteellisen tutkimuksen välillä. Nykypäivänä tutkimuksella saateetaan kuvata kartoitusten tekemistä, tietojen keräämistä ja luokittelua, erilaisia tilastotietoon perustuvia esityksiä, haastatteluaineistoihin perustuvia kuvauksia ja jopa omakohtaiseen kokemukseen perustuvia kirjallisia kuvauksia tai esityksiä. Tieteellisellä tutkimuksella sen sijaan on aina yhteinen, tieteelliselle tutkimukselle asetetuista vaatimuksista muodostuva vertailuperusta, josta tutkimuksen tekeminen lähtee ja johon se valmistuttuaan myös lopulta palaa. (Vilka 2015, 30.)

Maailmankuulu italialainen kulttuurintutkija Umberto Eco mainitsee jo alun perin 1977 Italiassa ilmestyneessä, myöhemmin Pia Mänttärin suomentamassa painoksessa (1990), tieteelliselle tutkimukselle olevan löydettävissä seuraavat neljä ehtoa:

1. Tutkimuskohde on täsmällinen ja määritelty niin, että kaikki muutkin voivat sen tunnistaa.
2. Tutkimuksen on joko esitettävä tutkimuskohteesta jotakin sellaista, mitä ei ole ennen sanottu tai vähintäänkin esitettävä ennestään tunnetut seikat uudessa näkökulmassa.
3. Tutkimuksesta tulee olla hyötyä muille.
4. Tutkimuksessa on annettava perusteet siinä esitettyjen hypoteesien oikeaksi tai vääräksi osoittamiselle, eli annettava ainekset tutkimuksesta käytävän keskustelun julkiselle jatkamiselle. (Eco 1990, 43-46.)

Econ neljäkymmentä vuotta sitten julkaistut tieteellisen tutkimuksen ehdot ovat päteviä vielä tänäänkin. Vilka tiivistää edellä mainitun perusteella tieteellisen tutkimuksen tavoitteeksi uuden tiedon tuottamisen (Vilka 2015, 33).

Tarja Heikkilän (2014, 12) mukaan tieteellisessä tutkimuksessa on kysymys ongelmanratkaisusta, jolla pyritään selvittämään tutkimuskohteen lainalaisuuksia ja toimintaperiaatteita. Tutkimus voi olla joko teoreettista eli analyttistä kirjoituspöytätyöstä, jossa hyödynnetään valmiina olevaa tietomateriaalia tai empiiristä eli havainnoivaa tutkimusta (Heikkilä 2014, 12; Valli 2015, 16). Empiirinen tutkimus perustuu teoreettisen tutkimuksen pohjalta kehitettyihin menetelmiin. Tutkimuksen tavoitteena on saa-

da vastaus tutkimuksen tutkimusongelmasta johdettuihin kysymyksiin. Tutkimusongelmana voi olla esimerkiksi jonkin ilmiön tai käyttäytymisen syiden selvittäminen, ratkaisun löytäminen johonkin toutettavaan asiaan, teoriasta johdetun hypoteesin eli olettamuksen testaaminen käytännössä tai kaikkea tältä väliltä. (Heikkilä 2014, 12.)

6.1 Tilastollinen tutkimus

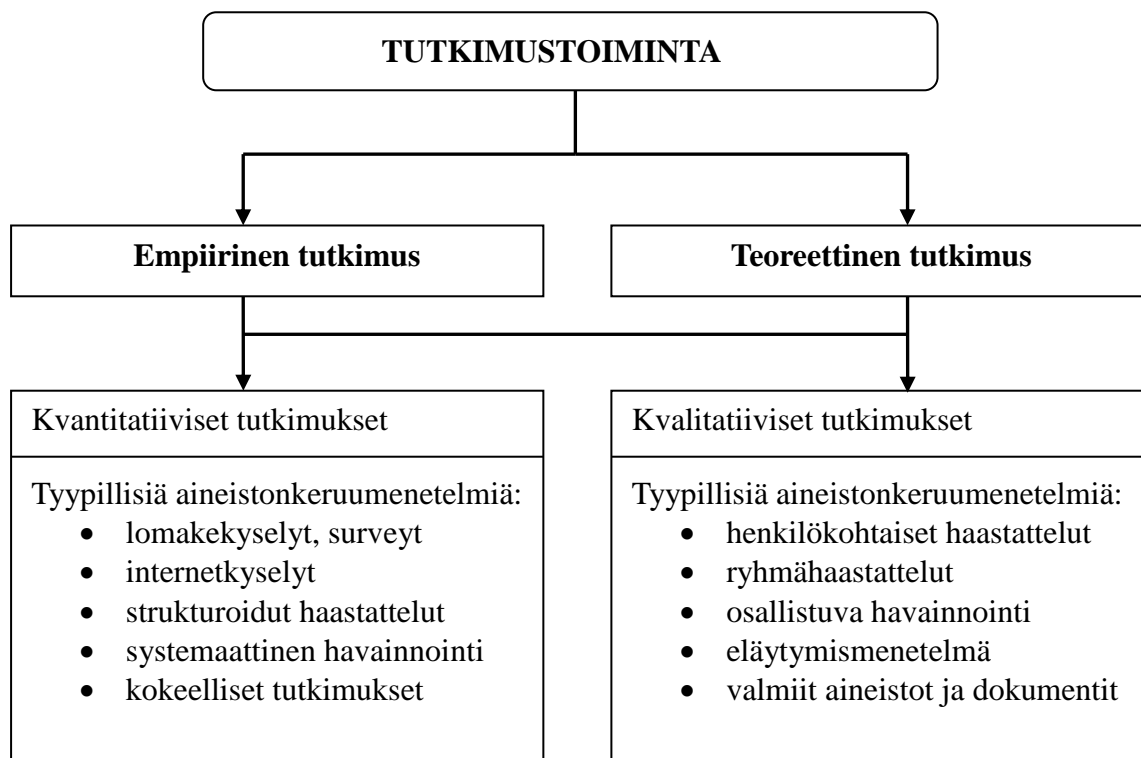
Tilastollinen tutkimus on tohtori Raine Vallin (2015, 15) mukaan yksinkertaistettuna numeroiden hyväksikäyttöä ja hyödyntämistä. Tutkimuksen avulla kasaan saatua aineistoa tutkitaan siis numeroin erilaisten matemaattisten toimenpiteiden avulla. Tietotekniikan kehityksen myötä tutkijan ei juurikaan tarvitse itse osallistua laskutoimenpiteisiin, vaan tilasto-ohjelmat tekevät suurimman osan työstä. Valli mainitseekin tutkijan tehtäväksi tilastollisessa tutkimusprosessissa jäävän lähinnä lukujen ymmärtämisen ja niiden saattamisen lukijalle ymmärrettävään muotoon. Itse tilastollisen menetelmän tuntemus on tutkijalle kuitenkin edelleen tärkeää, jotta hän voi tulkita tietotekniikan ja ohjelmien avulla saadut tulokset monipuolisesti ja oikein. (Valli 2015, 15.) Tutkijan tulosten perusteella muodostamien graafisten esitysten koostamisella on myös tärkeä osuus tulosten saattamisella helpommin käsitettävään muotoon.

Tilastollinen tutkimus perustuu nimensä mukaisesti tilastotieteen käyttöön. Tilastoilla tarkoitetaan lukusarjoin ilmaistuja reaalisia olioita tai tapahtumia koskevaa tietoa tai esitystä, joka on aikaansaatu yksittäistapauksia yhdistämällä. Toisin sanoen, tilasto on lukuisten yksittäistapausten pohjalta koostettu yhteenveto taulukon tai kuvion muodossa. Tilastotiede sen sijaan on empiirisen ja numeerisen tietoa-ineiston hankinnan suunnittelua, tiedonkeruuta, esittämistä sekä analysointia käsittelevä tiede. Tilastotiede analysoi eri tiedonkeruumenetelmillä kerättyjä aineistoja, tekee niistä johtopäätöksiä, ennustaa muutoksia ja määrittelee esimerkiksi erilaisten tapahtumien todennäköisyyksiä. Tutkijalle tilastotiede tarkoittaa siis aineiston käsittelemisen, ymmärtämisen ja tilastojen esittämisen apuvälinettä hänen muokatessaan tutkimustuloksia lukijaystävällisempään muotoon. (Valli 2015, 15-16.)

6.2 Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus

Ihmistieteissä tutkimuskohteet vaihtelevat laajasti, mutta yhteistä kaikille on, että ne koostuvat yhdestä tai useammasta ihmisestä, ihmisryhmistä, ihmisen toiminnoista tai näiden ehdoista eri elinolosuhteissa

ja aikoina. Tänä päivänä käytössämme oleva tieteellinen tieto on jaettu eri tieteiden sektoreihin, mutta nekin itsessään ovat niin laajoja, ettei niiden hallinta isommassa mittakaavassa ole yksilölle mahdollista. Eri tieteenalat, kuten lääketiede, yhteiskuntatieteet, kasvatustiede ja muut ihmistieteet onkin edelleen jaettu osatieteiksi, joilla uutta luotettavaa tietoa systemaattisesti kootaan ja luodaan kohteista uusia malleja. Näitä erilaisia lähestymistapoja voidaankin kutsua tutkimusmenetelmiksi. (Erätuuli ym. 1994, 9-11.) Heikkilä (2014, 14-15) puhuu samasta asiasta nimikkeellä tutkimusote jakaen lähestymistavat kahteen, kvantitatiiviseen eli määrälliseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen (KUVIO 8). Samaan vakiintuneeseen jaotteluun kahden edellä mainitun kesken päätyvät myös Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 134-135), vaikka mainitsevatkin jo varhain tutkimusstrategioiden osalta käytössä aikoinaan olleen kolmannenkin tutkimustavan, tapaustutkimuksen.



KUVIO 8. Tutkimusten jaottelua (mukaillen Heikkilä 2014, 13)

Kvantitatiiviset eli määrälliset tutkimusmenetelmät perustuvat mittaamiseen mittayksikön voidessa vaihdella ilmiön luonteen mukaan. Tämä voi olla ihmistä kuvaava ominaisuus, sana, vaikutuksen aste tai mikä tahansa sovellettava yksikkö, jonka avulla tarkastelun kohteena oleva ilmiö saadaan muodostettua lukumääräiseen muotoon. (Erätuuli ym. 1994, 9-11.) Kananen luonnehtii kvantitatiivisen tutkimuksen olevan pitkälti tekijöiden eli muuttujien mittaamista, niiden välisten suhteiden vuorovaikutuk-

sen laskemista sekä tekijöiden esiintymisen määrällistä laskemista. Tutkimustieto kerätään kysymyksillä, jotka tuottavat numeerisia tai numeeriseen arvoon muutettavia vastauksia. (Kananen 2011, 12, 26.) Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, jossa pyritään kuvaamaan tutkimuskohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Hieman yksinkertaistettuna kvalitatiivinen tutkimus kattaa asiat, joita ei voida määrällisesti mitata. Puhutaan siis tutkimuskohteen laadullisista ominaisuuksista, kuten esimerkiksi asian kiinnostavuudesta tai ulkonäöstä. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.) Tarja Heikkilä (2014, 15) esittelee kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen oleelliset erot (TAULUKKO 1). Luokittelu, päättely ja tulkinta ovat perusteiltaan samoja kummassakin tutkimusotteessa, mutta kvantitatiiviset analyysit ovat yksiselitteisempiä ja selkeämmin vaiheisiin eroteltavissa kuin kvalitatiiviset. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saatava aineisto on numeraalista ja tuloksia voidaan havainnollistaa taulukoin tai kuvin, kun taas kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto on usein tekstimuotoista. (Heikkilä 2014, 15-16.)

TAULUKKO 1. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen oleelliset erot (mukaillen Heikkilä 2014, 15)

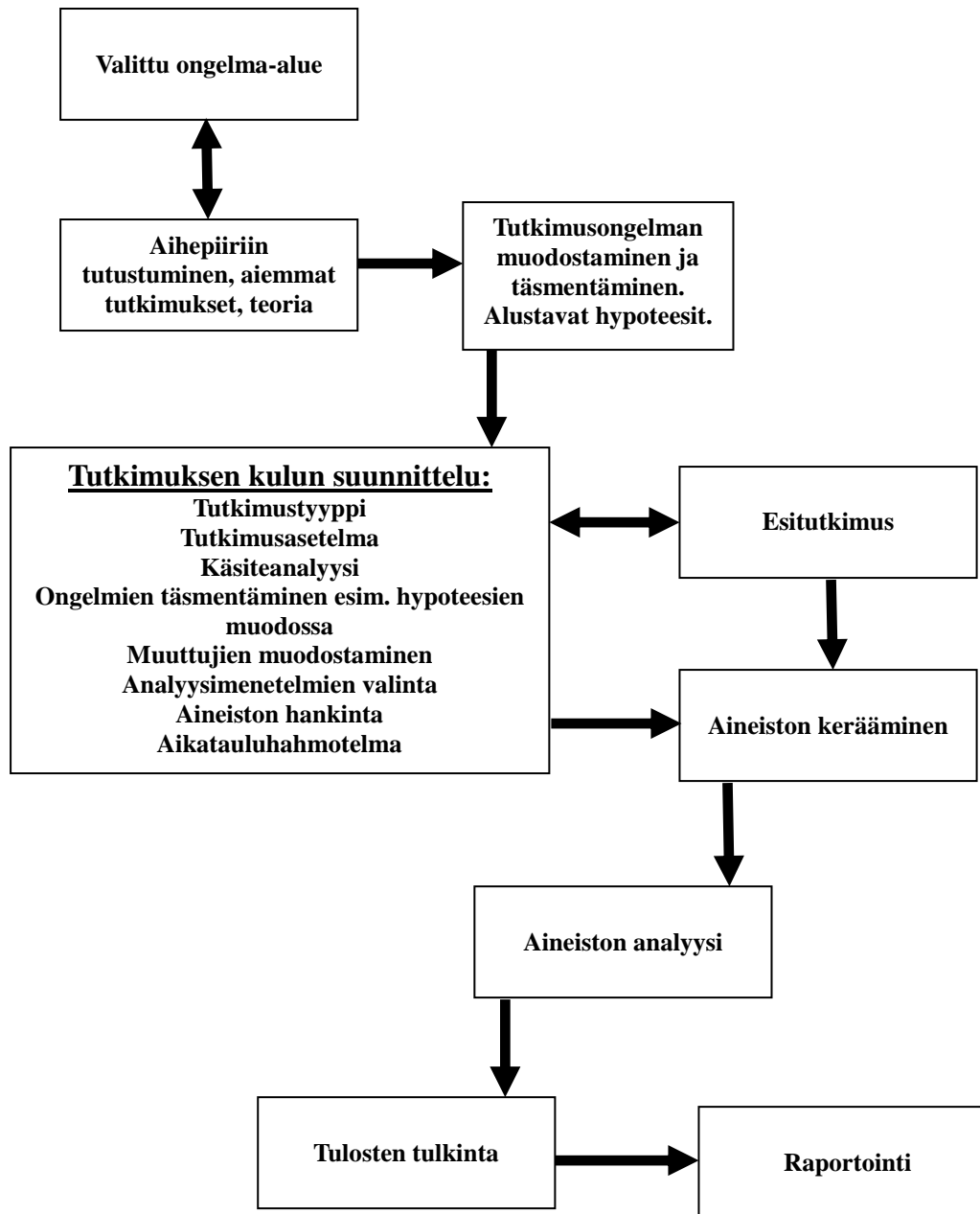
Kvantitatiivinen (määrällinen)	Kvalitatiivinen (laadullinen)
Vastaa kysymyksiin: <ul style="list-style-type: none"> • Mikä, missä, paljonko, kuinka usein? 	Vastaa kysymyksiin: <ul style="list-style-type: none"> • Miksi, miten, millainen?
Numeerisesti suuri, edustava otos	Suppea, harkinnanvaraisesti koottu näyte
Ilmiön kuvaus numeerisen tiedon pohjalta	Ilmiön ymmärtäminen pehmeän tiedon pohjalta

Kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta ei ole tarkoituksenmukaista tarkastella kuitenkaan pyrkimällä tuomaan esiin niiden eroavaisuuksia tehden niistä toistensa vastakohtia. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara korostavatkin niiden olevan tutkimuksen eri lähestymistapoja, joita on käytännössä hankalaa tarkkarajaisesti erottaa toisistaan. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus ovatkin toinen toistaan täydentäviä lähestymistapoja, sillä loppujen lopuksi mittaaminen pitää sisällään kaikilla tasoilla sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen puolen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 135-137.) Samoilla linjoilla on myös Kananen, joka toteaa laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen olevan kaiken määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen pohjalla (Kananen 2011, 15). Heikkilä luonnehtii kvantitatiivisen tutkimuksen pystyvän kartoittamaan olemassa olevaa tilannetta, mutta ei selvittämään riittävästi asioiden syitä. Kvalitatiivinen tutkimus auttaakin ymmärtämään tutkimuskohdetta selittäen sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. (Heikkilä 2014, 15.)

6.3 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi on monivaiheinen tapahtumasarja, jota Eräutuuli, Leino ja Yli-Luoma (1994), Heikkilä (2014) sekä Valli (2015) kuvailevat. Eräutuuli, Leino ja Yli-Luoma ovat paloitelleet prosessin havainnollistavasti kronologisesti eteneviin osiin (KUVIO 9). Tutkimusprosessin aluksi tutkijan tulee löytää ongelma-alue, johon tutkimustyö suunnataan sekä selvittää, millaista tietoa hän tutkimukseltaan haluaa (Eräutuuli ym. 1994, 13; Valli 2015, 18). Eräutuuli, Leino ja Yli-Luoma sekä Heikkilä tuovatkin esille konkreettisen tutkimussuunnitelman tekemisen tärkeyden. Tutkimussuunnitelmassaan tutkija käy yksityiskohtaisesti läpi koko tulevan tutkimusprosessin pyrkien erittelemään yksityiskohtaisesti tiedot kaikista tutkimuksen toteuttamiseen vaikuttavista asioista. Koska tutkimussuunnitelmassa päätetään tutkimusprosessin keskeisistä vaiheista, kuten esimerkiksi mitä ja miksi tutkitaan, mitä aineistoa käytetään, miten tiedot hankitaan ja käsitellään sekä miten tutkimustulokset raportoidaan, sitä voidaankin hyvästä syystä kutsua tutkimuksen tärkeimmäksi vaiheeksi. (Eräutuuli ym. 1994, 14; Heikkilä 2014, 20.) Ongelma-alueen ja sitä kautta tutkimusongelman muotouduttua tutkija tutustuu aihealueen kirjallisuuteen selvittäen, mitä tutkimusalueesta tiedetään ennestään. Alan kirjallisuuteen tutustuminen ja tutkimuksen ongelmanasettelu ovatkin voimakkaasti sidoksissa toisiinsa.

Ennen aineiston keräämistä tulee tutkijan selvittää lisäksi esitutkimuksen kautta, onko tutkimusongelmaan vastaaminen aiotulla tavalla ylipäänsä mahdollista. Esitutkimuksella varmistetaan, että ennen varsinaisen tiedonkeruun alkamista tiedetään varmasti, mitä tullaan mittaamaan. (Eräutuuli ym. 1994, 14-15.) Aineiston kerääminen käynnistyy miettimällä tutkimusaineiston keruutapaa. Tutkijan tulee miettiä, miten tutkimusongelmiin saadaan vastaukset, miten eri tavalla kerättyjä aineistoja on mahdollista analysoida ja onko niiden analysointi yleensä mahdollista halutulla tavalla. Vaikka tilastotieteellä on osuutensa jo tutkimuksen tässä vaiheessa, näyttäytyy se varsinaisesti ensisijaisena ja tärkeimpänä työvälineenä vasta aineistoa analysoitaessa, jolloin menetelmien tarkoituksenmukainen ja asiantunteva käyttö takaavat parhaan lopputuloksen tutkimustulosten luotettavuudelle ja yleistettävyydelle. Kaiken taustalla tulee olla huolellinen työskentely jokaisessa työvaiheessa. (Valli 2015, 18-19.)



KUVIO 9. Tutkimusprosessi (mukaillen Erätuuli ym. 1994, 16)

Erätuulen, Leinon ja Yli-Luoman mukaan tutkimusprosessi alkaa yleensä hahmottelemalla tutkimuksen pääongelma, joka alan kirjallisuuteen tutustumisen yhteydessä pilkotaan joukoksi yksityiskohtaisempia alaongelmia. Aluetta jonka ongelmat muodostavat kutsutaan tutkimuksen ongelma-alueeksi. (Erätuuli ym. 1994, 29.) Hannele Vilkkä puhuu tutkimuksen perustana olevasta täsmällisesti määritellystä asiaongelmasta, siitä johdetusta tutkimusongelmasta, eli pääkysymyksestä sekä tutkimusongelmasta johdetuista tutkimuskysymyksistä, eli alakysymyksistä. Alakysymyksistä käytetään myös nimitystä teoreettiset tutkimuskysymykset, sillä niitä ei tehdä tutkimuksessa tutkittaville henkilöille, eli in-

formanteille. (Vilkkä 2015, 60.) Tavallisimmin tutkimuksen ongelmat esitetään kysymyksinä. Joskus tutkimusongelma voidaan teorian tai aiheesta tehtyjen aikaisempien tutkimusten pohjalta kirjoittaa otaksuttua asiantilaa kuvaavaan väitelauseen muotoon, jolloin puhutaan Econ edellä tutkimusehdossa mainitsemasta hypoteesista. Hypoteeseja käytetään tavallisesti kokeellisessa tutkimuksessa, jossa aiemman perusteella saatua tulosta koetellaan yleistettävässä toistotutkimuksessa. (Erätuuli ym. 1994, 32-33.) Vilkkä muistuttaa tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten tärkeyttä tutkimusprosessissa, sillä moni tutkimushanke jää tuloksiltaan merkityksettömiksi juuri ongelman ja kysymysten huonon rajauksen vuoksi (Vilkkä 2015, 60).

Hannele Vilkkä (2015, 56) jakaa tutkimusprosessin viiteen vaiheeseen, joita ovat ideataso, sitoutuminen, toteuttaminen, kirjoittaminen ja tiedottaminen. Vilkkä korostaa, että tutkimuksen kannalta ratkaisevat päätökset tehdään jo kahdessa ensimmäisessä vaiheessa, ideatasossa ja siihen sitoutumisessa. Mahdollista on, että joitakin alussa tehtyjä ratkaisuja joudutaan kuitenkin täsmentämään tai jopa muuttamaan toteuttamisvaiheessa. Näin joudutaan toimimaan erityisesti tutkittaessa ihmistieteitä kvalitatiivisin tutkimusmenetelmin, sillä ihmistä ja hänen toimintaansa ja ajattelua ymmärtämään pyrkivässä tutkimuksessa kaikki on harvoin täysin etukäteen ennakoitavissa. Työelämän piiristä nousevista tutkimusaiheista tutkimusidean tulee nousta suoraan työpaikan omista käytännöistä ja mielenkiinnon kohteista, sillä tällöin on lähes poikkeuksetta kyse soveltavasta tutkimuksesta, jonka tavoitteena on saada käytännön hyötyä suoraan kehittämiseen, päätöksentekoon ja toimintaan. Yleensä toimeksiantajan kuvaus on kuitenkin melko laaja käsitys siitä, mitä tietoa halutaan saada, joten tutkijan tehtäväksi jää ideatasolla aina ensin täsmentää yhdessä organisaation kanssa, mitä ollaan tutkimassa. Tutkimuksen aihepiiri on täsmennettävä niin perinpohjaisesti, että jokaisella tutkimusryhmän jäsenellä ja toimeksiantajalla on sama käsitys siitä, mikä on tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite. (Vilkkä 2015, 56-60.)

Ideatason tarkennuttua lopulliseen muotoonsa laaditaan tutkimussuunnitelma, joka toimii Vilkan mukaan tutkimukseen sitoutumisen välineenä. Tutkimussuunnitelmaan on hyvä palata tutkimaan lähdetessä ja palauttaa mieleen, mitä alun perin on sovittu. Huolellisesti pohdittu ja suunniteltu tutkimussuunnitelma antaa myös hyvän pohjan tutkimuksen saattamiselle toteuttamisvaiheeseen. Tutkimuksen toteuttaminen tarkoittaakin tutkimuksen käytännön toteuttamista tutkimussuunnitelmassa sovitulla tavalla. Tutkimuksen toteuttamisen muodostavat neljä pääkohtaa:

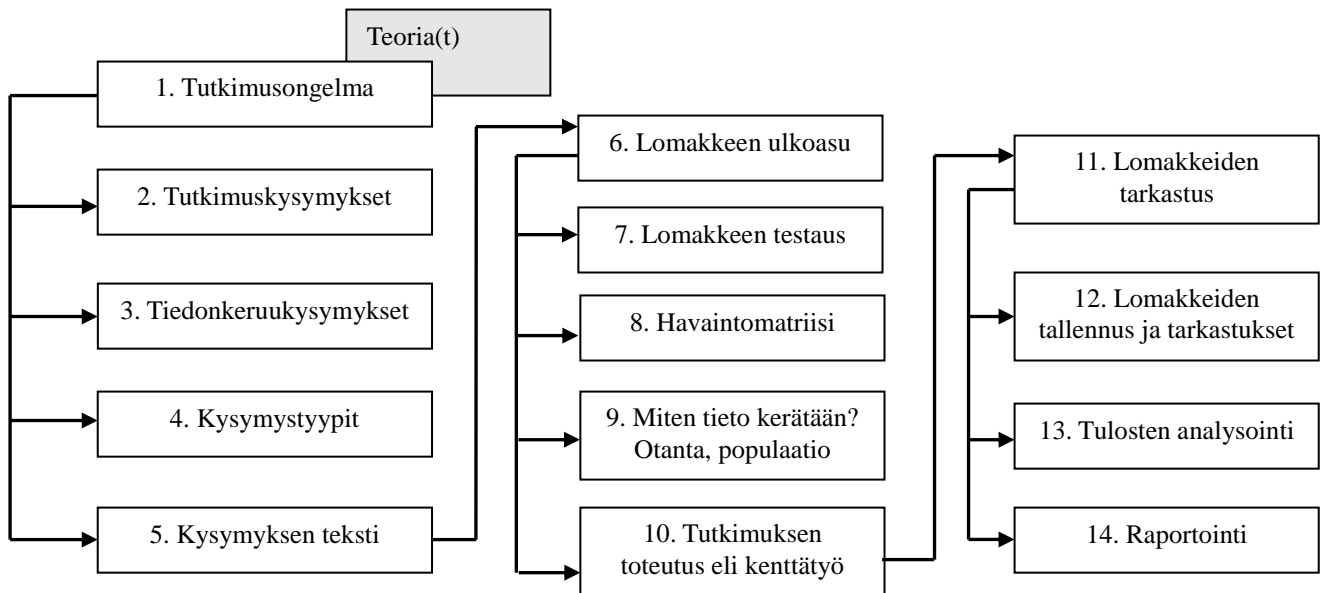
1. Tutkimusaineiston hankinta.
2. Tutkimusaineiston luokittelu tai ryhmittely tutkittavaan muotoon.

3. Tutkimusaineiston analyysi ja tulkinnan tekeminen teorian, tulkintaviitekehyksen tai aihepiiriin liittyvien keskeisten ammatillisten käsitteiden avulla.
4. Tutkimustulosten johtopäätösten ja kehittämis- tai toimintaehdotusten esittäminen. (Vilkkä 2015, 78-79.)

Hannele Vilkkä nostaa Erätuulen, Leinon ja Yli-Luoman tutkimusprosessimalliin mukaan myös kirjoittamisen ja tiedottamisen. Vilkkä korostaa, että kirjoittaminen ei ole oma erillinen vaiheensa tutkimusprosessissa, vaan tutkiminen on samanaikaisesti myös kirjoittamista. Kirjoittaminen kietoutuukin tiukasti koko tutkimusprosessin alusta loppuun erilaisten muistiinpanojen, työpaperien sekä mahdollisten väliraporttien muodossa. (Vilkkä 2015, 79.) Toki suurin ja merkittävin osa kirjoitustyötä tehdään toteuttamisvaiheen jälkeen, mutta sinne pääsemisen mahdollistajana on aiemmalla kirjoitustyöllä suuri merkitys. Tutkimusprosessin viimeiseksi vaiheeksi Vilkkä lisää suurempien tutkimusryhmien ollessa kyseessä tiedottamisen, joka on tutkimusryhmän velvollisuus pelkän valmistuneen tutkimusraportin toimeksiantajalle luovuttamisen sijaan (Vilkkä 2015, 85).

6.4 Kyselytutkimus

Läheskään aina tutkimusprosessiin lähdettäessä tutkijalla ei ole olemassa valmista mittaria, jolla tutkimusaineistoa päästäisiin suoraan keräämään, vaan hän joutuu joko rakentamaan kokonaan uuden mittarin tai vähintäänkin muokkaamaan jo olemassa olevaa. Tilastotieteilijä, dosentti Kimmo Vehkalahden (2014, 11) mielestä, uuden tiedonkeruumenetelmän luominen on jopa suositeltavaa, sillä valmiin mittarin toimiminen uudessa asiayhteydessä ei ole koskaan varmaa. Tilastollisen tutkimuksen aineisto kerätään usein kyselylomakkeen avulla, jolloin puhutaan kyselytutkimuksesta. Kyselytutkimuksessa tutkija esittää vastaajalle kysymyksiä mittausvälineenä olevan kyselylomakkeensa välityksellä. Kyselytutkimusta käytetään usein kerätessä tietoa esimerkiksi yhteiskunnan ilmiöistä, ihmisten toiminnasta, mielipiteistä, asenteista ja arvoista. (Valli 2015, 41; Vehkalahti 2014, 11-12.) Kyselylomake onkin kvantitatiivisen tutkimuksen yleisin tiedonkeruumenetelmä (Kananen 2011, 12). Kananen (2011, 20) kuvaa kvantitatiivista tutkimusta vaihe vaiheelta läpivietävänä, junan lailla asemalta toiselle etenevänä prosessina. (KUVIO 10). Heikkilä lisää Kananen malliin lisäksi mahdollisiin aikaisempiin tutkimuksiin sekä kirjallisuuteen perehtymisen, mahdollisten hypoteesien laadinnan sekä tutkimussuunnitelman laatimisen ennen tiedonkeruukysymysten mietintävaihetta (Heikkilä 2014, 23).



KUVIO 10. Kvantitatiivisen tutkimuksen vaiheet (mukaillen Kananen 2011, 20)

Kyselylomaketutkimuksessa kyselyyn vastaaja lukee itse kirjallisesti esitetyn kysymyksen ja vastaa siihen itse kirjallisessa muodossa (Vilkkä 2015, 95). Lähdetessä suunnittelemaan kyselylomaketta on aina ensin mietittävä tutkimuskohdetta, eli tutkimukseen vastaavaa joukkoa. On mietittävä, kuka tai ketkä lomakkeeseen vastaavat ja millainen on heidän valmiutensa tai esimerkiksi aikataulunsa vastaamiseen. Myös kysymysten muotoilussa tulee olla huolellinen, sillä ne muodostavat perustan tutkimuksen onnistumisen kannalta. Valli huomauttaakin huolimattoman kysymysten asettelun olevan suurin yksittäinen tutkimustulosten virheiden aiheuttaja: kun vastaaja ei ajattele samalla tavalla kuin tutkija on alun perin tarkoittanut, tulokset vääristyvät. Erityisesti kyselytutkimuksissa kysymysten huolellisella, yksiselitteisellä, väärinymmärrykset poissulkevalla asettelulla on ensiarvoisen tärkeä rooli, sillä kysyjällä ei ole mahdollisuutta tarkentaa kysymyksiensä merkitystä esimerkiksi haastattelututkimuksen tapaan. Myös kyselylomakkeen rakenteen loogisuus tulee miettiä tarkoin vastaajaystävälliseksi. Vallin mukaan kysymyksiä tuleekin lähteä rakentamaan tutkimuksen tavoitteiden tai tutkimusongelman mukaisesti. Ennen näiden täsmentymistä ei aineiston keruuseen saa lähteä, sillä vasta sen jälkeen tutkija tietää, mitä tietoa hän aineistonkeruullaan pyrkii löytämään. Samalla vältetään myös turhat kysymykset ja ennen kaikkea muistetaan kysyä kaikki oleellinen. (Valli 2015, 42.) Vehkalahti muistuttaa myös sisällöllisesti oikeiden kysymysten kysymisestä tilastollisesti mielekkäällä tavalla. Hyvässä kyselylomakkeessa toteutuvatkin hänen mukaansa sekä sisällölliset että tilastolliset näkökohdat. (Vehkalahti 2014, 20.)

6.5 Kyselylomaketutkimuksen mittarin rakentaminen

Jo tutkimuksen ideointivaiheessa ja tutkimussuunnitelmaa tehtäessä on varmistettava, että tutkittava asia on mitattavissa ja testattavissa. Tutkittava asia voi olla mikä tahansa teoreettinen asia tai ilmiö, kunhan se vain on operationalisoitavissa eli mitattavaan muotoon muutettavissa. (Vilka 2015, 105.) Ennen kuin kyselylomaketta lähdetään laatimaan, tulee tutkimuksen tavoite olla täysin selvillä (Heikkilä 2014, 45). Tämä onkin tutkimuksen onnistumisen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä tehdyssä tutkimuksessa tärkein asia on mittarin, eli kyselylomakkeen huolellinen suunnittelu, jonka lähtökohtana on aina tutkimusongelma (Kananen 2011, 49; Vilka 2015, 105). Kyselylomakkeen rakenteen laadinnassa on kiinnitettävä huomiota kysymysten lukumäärään ja sitä kautta lomakkeen pituuteen. Vastaaja on saatava säilyttämään mielenkiintonsa lomakkeen alusta loppuun, jotta tutkimuksesta saadaan mahdollisimman luotettava. Jos lomake on pitkä, vastaaja jättää helposti joko vastaamatta kokonaan tai vastaa huolimattomasti. Usein jo viisi sivua – kohderyhmä ja aihe huomioiden – on jo maksimipituus kyselylle. (Valli 2015, 43.) Erilaisten kyselyiden voimakkaasti yleistettyä Vehkalahti puhuu myös vastausväsymyksestä, joka jo sinällään luo tutkijalle paineita lomakkeen laatimiseen (Vehkalahti 2014, 48).

Lomaketta laadittaessa tuleekin kiinnittää huomiota pituuden lisäksi myös sen visuaaliseen ulkoasuun ja selkeyteen. Mitä miellyttävämmältä lomake näyttää ja mitä miellyttävämpi se on täyttää, sitä enemmän vastauksia saadaan. Myös kysymysten loogiseen etenemiseen ja vastausohjeiden selkeyteen tulee kiinnittää huomiota. (Valli 2015, 43.) Tarja Heikkilän mukaan kyselyn vastaaja päättääkin usein jo kyselylomakkeen ulkonäön perusteella, vastaako hän kyselyyn vai ei. Hyvät, selkeät, ymmärrettävät ja yksiselitteisesti tulkittavat kysymykset sekä oikea kohderyhmä ovatkin tutkimuksen onnistumisen perusedellytyksiä. Myös kysymyksenasetteluun tulee kiinnittää huomiota: kysymykset tulee järjestää tietynlaisen tunnistettavan juonen mukaan, sillä niiden johdonmukaisuus helpottaa vastaamista. Samaa asiasisältöä käsittelevät kysymykset kannattaakin ryhmitellä omiksi kokonaisuuksikseen. (Heikkilä 2014, 45-47, 53-54.)

Koska myös tutkija voi kyselylomaketta laatiessaan väsähtää jossain vaiheessa, eikä näin ollen välttämättä kykene havaitsemaan kaikkia mahdollisia ongelmatilanteita, joita vastaajalla saattaa ilmaantua, tulee kyselylomaketta ehdottomasti testata etukäteen. Hyviä testaajia ovat tutkimuksen kohderyhmään kuuluvat henkilöt, sillä silloin saadaan totuudenmukainen käsitys siitä, onko kysymykset ja ohjeet ymmärretty oikein, onko lomakkeella turhia kysymyksiä tai onko vastaavasti jotain olennaista jäänyt

pois. (Vehkalahti 2014, 48.) Arvioinnin kohteena tulee olla erityisesti kysymysten ja vastausohjeiden selkeys ja yksiselitteisyys, vastausvaihtoehtojen toimivuus, kyselylomakkeen pituus ja siihen vastaamiseen käytetyn ajan kohtuullisuus. Vilka muistuttaa lisäksi, että myös testaukseen valittavat henkilöt tulee valita harkiten, sillä onnistunut testaus edellyttää testaajiltaan perusteluista kommenttiansa tueksi (Vilka 2015, 108.) Pelkkä kohderyhmään kuuluminen ei siis vielä riitä, vaan tutkijan kannattaa valita näiden joukosta sellaiset henkilöt, joilta tietää saavansa rehellistä palautetta.

Tutkijan on hyvä miettiä jo kysymysten rakenteluvaiheessa vastausten syöttämistä tilasto-ohjelmaan. Muutoinkin tulee miettiä, miten vastaukset ovat järkevimmin syötettävissä ja koodattavissa. Valmiilla vastausvaihtoehtoilla vastaajaa pyritään auttamaan vastauksen antamisessa, mutta ne eivät saa missään tapauksessa olla edes osittain päällekkäisiä. Loogisesti toisistaan riippuvat kysymyssarjat on lisäksi hyvä asettaa peräkkäin. Lomakkeen pituuden ohella on myös muistettava, että vastaaminen ei saa vieä vastaajaltaan kohtuuttomasti aikaa. Kokonaisuutenaan vastaamisesta pitääkin pystyä luomaan vastaajalle miellyttävä ja motivoiva kokemus, jotta vastausprosentista saadaan muodostettua mahdollisimman suuri ja sitä kautta tutkimustuloksista mahdollisimman totuudenmukaisia. (Valli 2015, 43-44.) Tässä oivana apukeinona toimii hyvin laadittu kyselylomakkeen saatekirje, joka Vehkalahtien mukaan toimiikin kyselytutkimuksen julkisivuna. Saatekirje kertoo vastaajalle tutkimuksen perustiedot, eli sen mistä tutkimuksessa on kysymys, kuka tutkimusta tekee, miten vastaajat on valittu ja mihin tutkimustuloksia tullaan käyttämään. (Vehkalahti 2014, 47.) Tutkimuslomake jakautuukin perinteisesti kahteen eri osaan, saatekirjeeseen sekä varsinaiseen kyselylomakkeeseen. Saatekirjeen merkitystä ei voi vähätellä, sillä hyvin tehdyn kyselylomakkeen ohella myös saate voi ratkaista ryhtyykö vastaaja täyttämään kyselylomaketta vai ei. (Heikkilä 2014, 59.)

Kyselylomake muodostuu yksittäisistä kysymyksistä tai väitteistä – osioista – jotka lähtökohtaisesti mittaavat vain yhtä asiaa. Mittari on osioista koostuva kokonaisuus, joka mittaa useita jollain tavoin toisiinsa liittyviä asioita. (Vehkalahti 2015, 23.) Kyselylomakkeen osioita voidaan kutsua avoimiksi, suljetuiksi eli strukturoiduiksi tai sekamuotoisiksi: avoimeen osioon vastataan vapaamuotoisesti, kun taas suljetun osion kysymykselle on annettu valmiit, toisensa poissulkevat vastausvaihtoehdot. Sekamuotoisissa kysymyksissä osa vastausvaihtoehtoista on annettu, mutta mukana on myös yksi tai useampi avoin kysymys. (Heikkilä 2014, 47-50; Vehkalahti 2015, 24; Vilka 2015, 106.) Kyselytutkimus koostuu enimmäkseen suljetuista osioista, mutta avoimiakin osioita tarvitaan, sillä kummallakin näistä on omat hyvät puolensa. Tilastollisesta näkökulmasta suljettujen osioiden vastauksia on helpompi käsitellä, mutta joissain tilanteissa avointen osioiden vastauksilla saadaan tutkimusten kannalta tärkeää tie-

toutta, joka muutoin voisi jäädä kokonaan havaitsematta. Avoimet osiot ovat välttämättömiä tilanteissa, joissa vaihtoehtoja ei haluta tai voida luetella. (Vehkalahti 2015, 25.) Pääasiallisesti avoimia kysymyksiä käytetään kuitenkin kvalitatiivisissa tutkimuksissa (Heikkilä 2014, 47). Suljetut kysymykset valmiine vastausvaihtoehtoineen sen sijaan soveltuvat erinomaisesti kvantitatiiviseen tutkimukseen ja kyselylomakkeille.

Kyselytutkimuksessa voidaan käyttää useita eri mittausmenetelmiä ja mitta-asteikkoja. Kvantitatiivisen mittaamisen peruslähtökohtana on, että mitattavaa kohdetta pystytään mittaamaan siten, että tuloksella on numeerinen sisältö. Toisin sanoen tulos on voitava jonkun säännön avulla kuvata lukujoukolle. Jos tutkittavaa sen sijaan voidaan mitata pelkästään jonkin piirteen tai ominaisuuden kautta, esimerkiksi vastaajan sukupuoli, on kyseinen muuttuja kvalitatiivinen. Kvalitatiivisten piirteiden tai ominaisuuksien osalta mittaamisen tarkoituksena onkin pitkälti se, että tutkija pystyy muuntamaan vihjeet kvantitatiivisiksi mittaluvuiksi. (Erätuuli ym. 1994, 36-37.) Vilka toteaaakin tutkimuksen tiedonintressin, eli tiedon siitä minkälaista tietoa tutkimuksella tavoitellaan, sekä mukana olevien avoimien kysymyksien analysointitavan määräävän tutkimusmenetelmän, ei kysymysten muodon (Vilka 2015, 106).

6.6 Sähköinen kyselylomake

Verkkolomakkeilla suoritettavat sähköiset kyselyt ovat yleistyneet voimakkaasti tietoteknisen kehityksen, mutta myös niiden tarjoamien etujen seurauksena. Kun vastaukset tallentuvat suoraan sähköiseen muotoon säästytään paperiversioiden manuaaliselta tallennukselta kokonaan. Näin säästetään aikaa, mutta mikä tärkeintä, vältetään manuaalisen tallentamisen mukanaan tuoma mahdollisuus virheille. (Vehkalahti 2014, 48.) Verkkokyselyiden yleistymistä puoltaa myös se tosiasia, että viimeksi kuluneiden vuosikymmenten aikana postitse toimitettujen paperisten kyselyiden vastausprosentit ovat laskeutuneet, kun taas verkkokyselyissä prosentti on ollut kasvussa. (Valli 2015, 47.)

Verkkokyselyiden vahvuutena on niiden visuaalisuus, sillä ne on helppo rakentaa ulkoasultaan monipuoliseksi ja miellyttäväksi täyttää. Verkkokyselyn etuina voidaan pitää myös nopeutta, joka näkyy niin kyselyn toimittamisessa vastaajille kuin myös takaisin palautumisessa tutkijalle. Verkkokysely on myös edullinen: sähköinen kysely ei aiheuta käytännössä lainkaan kuluja, joten aineistoa pystytään keräämään maantieteellisistä rajoista välittämättä. Sähköisessä lomakkeessa on myös mahdollista rajoittaa vastausvaihtoehto yhtä kysymystä kohden vain yhteen, sillä se voidaan rakentaa siten, että jos

vastaaja yrittää valita toista vaihtoehtoa yhdestä osiosta, kytkeytyy edellinen vaihtoehto automaattisesti pois. Perinteisessä paperisessa versiossa tätä vaihtoehtoa ei luonnollisestikaan voi mitenkään varmistaa. Sähköisellä lomakkeella vastaajan on myös valittava suljetussa kysymyksessä jokin etukäteen annetuista vastausvaihtoehdoista, eikä hän voi soveltaa vastaustaan esimerkiksi jollain omalla vastausvaihtoehdolla. (Valli 2015, 47, 50.)

Sähköisen kyselylomakkeen etuina voidaan pitää myös mahdollisuutta liittää mukaan niin sanottu vastauspakko, jolloin lomake ei päästä vastaajaa etenemään kyselyssä eteenpäin, ennen kuin kaikkiin siinä oleviin kysymyksiin on vastattu. Tämä poistaa mahdollisuuden siitä, että jokin osio jäisi vastaajalta epähuomiossa vastaamatta. (Valli 2015, 49.) Tämä ja Vallin edellä mainitsema vastausvaihtoehdon rajoittaminen yhteen ovatkin mielestäni varsin merkittävät sähköisen lomakkeen tarjoamat edut perinteisiin paperisiin lomakkeisiin verrattuna. Paperisessa lomakkeessakin on kuitenkin löydettävissä omat etunsa, sillä on olemassa vastaajia, jotka ennemmin suosivat paperista lomaketta, kuin vastaavat esimerkiksi tietokoneella. Tiettyjä kohderyhmiä, kuten esimerkiksi eläkeläisiä, tavoitettaessa kaikilla ei välttämättä ole osaamista tai edes mahdollisuutta vastata sähköiseen kyselyyn tietoteknisten laitteiden puuttuessa kotitaloudesta kokonaan. (Valli 2015, 49-50.) Paperinen lomake on lisäksi aina toimiva, kun taas sähköisessä lomakkeessa tietotekniset ongelmat ovat aina mahdollisia.

Verkkokysely voidaan välittää yksittäiselle vastaajalle olemassa olevan vastaanottajalistan perusteella tai tietyn tahon välityksellä suuremmalle kokonaisjoukolle. Tutkija tai lähettävänä tahona toimiva tutkijan yhteyshenkilö saa vastaukset suoraan verkkolinkin kautta sähköisessä muodossa. Jos tutkijalla tai hänen edustajallaan on käytössään vastaanottajien suorat sähköpostiosoitteet, pystyy hän kontrolloimaan vastaajia ja lähettämään vastaamatta jättäneille uusintavastauspyynnön. Sähköistä kyselytutkimusta tehtäessä on tärkeää varmistaa, että sama vastaaja voi vastata kyselyyn vain kertaalleen, mikä onnistuukin helposti joko sähköpostiosoitteiden perusteella tai tietokoneiden IP-osoitteita hyödyntämällä. (Valli 2015, 48.)

6.7 Tutkimuskohde: perusjoukko vai otanta?

Tutkimuslomaketta rakennettaessa tutkijan on pidettävä koko ajan kirkkaana mielessä, kenelle sitä ollaan tekemässä, eli mikä on tutkimuksen kohderyhmä (Valli 2015, 47). Tilasto- eli havaintoyksiköillä tarkoitetaan tutkittavaa kohdetta, joka voi olla esimerkiksi ihminen, tuote, kuva tai teksti. Perusjoukko

on tutkimuksessa määritetty joukko ihmisiä, yrityksiä, kuvia tai tekstejä, joka sisältää kaikki havaintoyksiköt, joista tutkimuksessa halutaan tietoa. (Vilkka 2015, 98.) Otos on perusjoukon pienoiskuva, joka koostuu osasta perusjoukon havaintoyksiköitä, eli tutkimukseen valituiksi tulleista vastaajista (Heikkilä 2014; Vehkalahti 2014, 43; Vilkka 2015, 98). Otannan yleisidea on, että kooltaan perusjoukkoa huomattavasti pienemmän otoksen perusteella saadut tulokset voidaan yleistää koko perusjoukkoa koskevaksi. Otannassa olennaista on huolellisesti laadittu otanta-asetelma, joka takaa ennen kaikkea vastaajien valintaan liittyvän satunnaisuuden, jolloin jokaisella perusjoukkoon kuuluvalla on sama todennäköisyys tulla valituksi otokseen. (Vehkalahti 2014, 43.) Otanta voidaan toteuttaa kokonaisotantana, yksinkertaisena satunnaisotantana, systemaattisena, ositettuna tai ryväsotantana (Heikkilä 2014, 34; Hirsjärvi ym. 2009, 180; Vilkka 2015, 99).

Yksinkertainen satunnaisotanta tarkoittaa sitä, että kaikki havaintoyksiköt numeroidaan, jonka jälkeen otantaan poimittavat havaintoyksiköt arvotaan. Näin jokaisella on yhtä suuri mahdollisuus tulla valituksi otokseen. Yksinkertaista otantaa käytetään usein, kun perusjoukosta on vähän tietoa ja sen tiedetään olevan homogeeninen, eli havaintoyksiköiden ominaisuudet eivät vaihteile. Systemaattisessa otannassa havaintoyksiköt valitaan tasavälein, jolloin ensimmäinen otokseen valittava havaintoyksikkö arvotaan kymmenen ensimmäisen joukosta. Muut havaintoyksiköt valikoituvat sitten laskemalla poimintaväli, joka saadaan jakamalla perusjoukon koko otoskoollla. Saatu tulos pyöristetään kokonaisluvuksi, joka kertoo, kuinka mones havaintoyksikkö valitaan ensimmäisen arvotun havaintoyksikön jälkeen. Systemaattista otantaa käytetään usein, jos perusjoukko on ominaisuuksiensa perusteella satunnaisessa järjestyksessä niin, että joukossa ei tapahdu jaksottaista vaihtelua. Tällaisia perusjoukkoja muodostavat esimerkiksi aakkosjärjestyksessä olevat asiakasrekisterit. (Heikkilä 2014, 34-35; Vilkka 2015, 99.)

Ositetussa otannassa heterogeeninen, eli epäyhtenäinen perusjoukko jaetaan homogeenisiin ryhmiin tai osajoukkoihin, eli ositteisiin. Havaintoyksiköt valitaan kustakin ositteesta tasaisella kiintiöinnillä, eli valitsemalla jokaisesta ositteesta yhtä monta havaintoyksikköä joko suhteellisella kiintiöinnillä, eli valitsemalla jokaisesta ositteesta prosentuaalisesti sama määrä havaintoyksiköitä tai kiintiöimällä optimaalisesti, eli huomioiden esimerkiksi ositteen koko, hajonta ja otannan ositetta koskevat kustannukset. Ryväsotanta on toimiva vaihtoehto tutkimuskohteiden ollessa luonnollisia ryhmiä, kuten koululuokat, yritykset, organisaatiot, kotitaloudet tai kaupunginosat. Ryppäät on mahdollista valita satunnaisesti tai systemaattisesti. Valituille ryppäille voidaan tehdä joko kokonaistutkimus tai otanta jollain edellä esitetyistä menetelmillä. (Heikkilä 2014, 35-37; Vilkka 2015, 100)

Kyselylomakkeeseen tai haastatteluun vastanneiden määrää kuvataan toteutuneella otoksella. Toteutuneen otoksen tulisi antaa saman tutkimustuloksen, kuin jos tutkittaisiin koko perusjoukkoa. Toteutunut otos arvioidaankin aina suhteessa perusjoukkoon. (Vilka 2015, 100.) Päätetäänkö tutkimus sitten suoritetaan niin sanottuna kokonaistutkimuksena, jolloin mukana ovat kaikki perusjoukon havaintoyksiköt vai käyttää otantaa, riippuu perusjoukon koosta. Tarja Heikkilän mukaan kokonaistutkimus kannattaa tehdä kvantitatiivisessa tutkimuksessa aina tutkittavan perusjoukon ollessa pieni, eli lukumäärältään alle sata. Erityisesti kyselytutkimuksissa kokonaistutkimusta kannattaa kuitenkin vakavasti harkita tehtäväksi vielä perusjoukon ollessa lukumäärältään 200-300 yksikköä. Suurissa tutkimusaineistoissa otantamenetelmät ovat kuitenkin kustannus- ja aikataulusyistä suosittuja. (Heikkilä 2014, 31-33.)

6.8 Tutkimuksen laatukriteerit

Tutkimuksen tavoitteena on antaa tietoa, jota voidaan suoraan käyttää esimerkiksi toiminnan kehittämiseen tai joka lisää kohdealueen ymmärtämistä ja hallintaa. Erätuuli, Leino ja Yli-Luoma puhuvat tutkimukselle asetettavista laatukriteereistä, jotka tutkimustiedon hyödyntämiseksi on tiedettävä:

1. Mikä on tutkimustiedon ala; mitä tai ketä tutkimustieto koskee?
2. Kuinka luotettavaa tieto on, millä varmuudella tieto pitää paikkaansa?
3. Millä laajuudella kehitetty malli selittää ilmiötä? (Erätuuli ym. 1994, 17.)

Ensimmäinen laatukriteeri pitää sisällään tutkimustiedon yleistettävyyden. Tutkimustiedon hyödyntämiseksi tutkimuksen pitää kertoa, mikä on tutkimuksen perusjoukko, eli mihin joukkoon – joko paikkaan, aikaan tai henkilöihin sekä myös kaikkiin näihin – tutkimustieto voidaan yleistää. Tutkimustiedon käyttäminen edellyttää siis tietoa siitä, ketkä ovat niitä joita voidaan pitää tutkimuksen henkilöiden kaltaisina, missä määrin ajankohdan muuttaminen vaikuttaa tutkimustiedon käyttämiseen ja mistä löytyy olosuhteet, jotka ovat rinnastettavissa tutkimuksen olosuhteisiin. Tutkijalle varmin tapa on valita kohdejoukko mahdollisimman edustavaksi, eli siten että tutkimukseen valitut henkilöt, ajankohta ja olosuhteet on valittu niin, että vastaavia voi olettaa löytyvän mahdollisimman laajasti. Kuten Vehkalahti edellä mainitsee, mahdollinen otos muodostetaan siten, että jokaisella yksilöllä on yhtä suuri todennäköisyys tulla siihen valituksi. (Erätuuli ym. 1994, 19.)

Toinen, tiedon luotettavuuden laatuvaatimus riippuu useasta eri seikasta, joista Erätuuli, Leino ja Yli-Luoma tuovat esiin tutkimustiedon pätevyyden ja pysyvyyden. Pätevyyttä tarkasteltaessa on kysyttävä,

miten hyvin tutkijan hankkima aineisto kuvaa juuri sitä, mitä sen on tarkoitus kuvata. Pysyvyyden eli virheettömyyden osalta voidaan miettiä sitä, missä määrin tutkimuksessa saatu aineisto on saatavissa samanlaisena toistettaessa kyseisessä kohteessa. Koska mittaamiseen liittyy aina satunnaisia tekijöitä, jotka joskus voivat kasautua tavallisista tuloksista poikkeavasti, edellyttää tulosten pysyvyys sitä, etteivät ne aiheudu satunnaisista tekijöistä. Kolmantena tutkimuksen laatukriteerinä on tieto siitä, missä laajuudessa tutkittavat piirteet ovat toisiinsa yhteydessä tai miten saatu malli kuvaa kohteena olevaa ilmiötä. (Erätuuli ym. 1994, 19, 100.)

Yleisesti ottaen määrällistä tutkimusta arvioidaan tutkijan suorittaman mittauksen luotettavuudesta puhuttaessa tutkimuksen pätevyydellä eli validiteetilla sekä luotettavuudella eli reliabiliteetilla. Tiivistettynä validiteetti kertoo, mitataanko sitä mitä tutkimuksessa oli tarkoitus mitata ja reliabiliteetti miten tarkasti mitataan, eli sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia ja toistettavissa olevia tuloksia. (Heikkilä 2014, 27-28, Hirsjärvi ym. 2009, 231-232, Vehkalahti 2015, 40-41.) Yhdessä nämä kaksi muodostavat mittarin kokonaisluotettavuuden. Tutkimuksen kokonaisluotettavuus on hyvä, kun tutkittu otos edustaa perusjoukkoa ja mittaaminen sisältää mahdollisimman vähän satunnaisuutta. (Heikkilä 2014, 176-177.) Vehkalahti muistuttaa kuitenkin, että mittauksen luotettavuuden kannalta validiteetti on ensisijainen peruste, sillä ellei mitata oikea asiaa, ei reliabiliteetilla ole mitään merkitystä. Validiteetin lisäksi mitaus on hyvä saada myös reliabiliteetiltään mahdollisimman hyvälle tasolle. Mittauksen reliabiliteetti onkin sitä parempi, mitä vähemmän se sisältää mittausvirhettä. (Vehkalahti 2014, 40-41.)

Tutkimuksen luotettavuutta kuvataan usein sen vastausprosentilla. Vastausprosentti kertoo, kuinka moni otokseen valituista vastasi siihen, eli täytti ja palautti saamansa kyselylomakkeen. Vehkalahti arvelee kyselytutkimusten vastausprosenttien olevan nykyisin yleisesti alle 50 prosentin suuruisia. Jos kato käy kuitenkin vielä pahemmin, voi prosentti jäädä vain kymmeneenkin. Näin pienellä vastausprosentilla otos muuttuu hyvin epäedustavaksi. Tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi tutkijan on aina hyvä raportoida kyselyn vastausprosentti, jotta lukija näkee, kuinka suuri osa kyselyyn on vastannut. Lisäksi on hyvä raportoida saatujen vastausten laatua, eli esimerkiksi sitä miten paljon vastauksissa on ilmennyt puutteellisia tietoja. (Vehkalahti 2014, 44.) Puutteellisesti täytettyjä lomakkeita ei voidakaan ottaa huomioon kuin asianmukaisesti vastatuin osin (Vilka 2015, 101).

6.9 Aineiston esikäsittely ja kuvaaminen

Kun mittaaminen on suoritettu ja tutkimusaineisto kerätty siirrytään tarkastelemaan aineistoa. Paperista tiedonkeruulomaketta käytettäessä tutkijalla on edessään aineiston käsittely. Vehkalahti puhuu tapauksessa niin sanotusta aineiston perustamisesta, sillä aineisto rakennetaan perustuksista lähtien. Perustamisvaihe on tehtävä erityisen huolellisesti, sillä aineisto on jatkossa kaiken työskentelyn pohjana. (Vehkalahti 2014, 49.) Kananen kuvaa prosessia havaintomatriisin luomisena (Kananen 2011, 46). Verkkolomaketta käytettäessä aikaa vievä ja virhealtis aineiston tallennusvaihe jää pois. Yleispätevä aineiston siirtomuoto eri ohjelmistojen ja niiden versioiden sekä eri käyttöjärjestelmien välillä on tekstitiedosto, jota yleensä kaikki tilastolliset ohjelmat osaavat käsitellä. Tekstitiedosto ei kuitenkaan sovelly aineiston analysointiin, vaan tiedot tulee siirtää käytettävän ohjelmiston omaan muotoon. Kun aineisto on viimein kasassa, valmistaudutaan varsinaiseen tilastolliseen analyysiin tutustumalla perinpohjaisesti tutkimusaineistoon. (Vehkalahti 2014, 49-50.) Tutkimusaineiston käsittelyä varten on olemassa lukuisia tilasto-ohjelmia, kuten esimerkiksi STAT-VIEW ja SPSS. Yhtenä vartenotettavana vaihtoehtona on kuitenkin lähes kaikilta käyttäjätahoilta löytyvä Excel-taulukkolaskentaohjelma, jolla pystyy toteuttamaan hyvin tilastotutkimusta, kunhan ohjelman rajoitukset huomioidaan jo tutkimusongelmaa ja kyselylomaketta suunniteltaessa. (Valli 2015, 113.)

Ennen kuin aineistosta lähdetään työstämään kuvia ja taulukoita, on aineiston läpikäynti hyvä aloittaa tutustumalla sen sisältöön selailemalla ja katselemalla, miltä aineiston tiedot näyttävät. Mahdolliset havaitut virheet tulee korjata heti. (Vehkalahti 2014, 51.) Aineiston esittämiseen voidaan käyttää taulukkoa, graafista esitystä tai tunnuslukuja. Kullakin on omat hyvät puolensa ja soveltuvuutensa eri tarkoituksiin. Soveltuvuuden päättää tutkija, miettien kenelle ja millaiseen käyttötarkoitukseen tulokset ja esitys tehdään. Lukijan intressit on myös hyvä ottaa huomioon, jotta voidaan antaa oikeanlaista, lukijan tarkoituksiin soveltuvaa tietoa. Taulukko tarjoaa lukijalleen mahdollisimman tarkkaa ja yksityiskohtaista tietoa, kun taas kuvio tarjoaa nopean havainnollistavan kokonaiskuvan ilmiöstä lukijaltaan aikaa säästäten. Tunnusluku, esimerkiksi vastaajien keskipituus, tarjoaa lukijalleen mahdollisimman nopean, ylimalkaisen tiedon pituuden keskiarvona. (Valli 2015, 73.)

Taulukon on aina oltava mahdollisimman selkeä, joten siksi siihen laitetaan yleensä vain kokonaislukuja eikä esimerkiksi kymmenyksiä. Taulukon otsikointi tutkimusraportissa on aina taulukon yläpuolella sisältäen vastaukset kysymyksiin mitä, missä ja milloin. Tällöin taulukko voi esiintyä ymmärrettävässä muodossa myös omana tekstistä irrallisena kokonaisuutenaan. Taulukko on luonteeltaan yle-

sä kuvaileva kertoen lukijalleen, kuinka paljon kyseisiä asioita ja kutakin ryhmää havaintoaineistossa esiintyy. Taulukossa voidaan ilmoittaa muun muassa frekvenssejä, eli esiintymiskertojen lukumääriä, prosenttiosuuksia sekä kumulatiivisia, eli kertyviä jakaumia. Graafinen esitys sen sijaan perustuu havainnollisuuteen, jolloin kuviossa ei saa olla liikaa asioita. Yleisimpiä graafisia kuvioita ovat pylväs-kuviot sekä piirakkakuvio eli kakkudiagrammi. Taulukosta poiketen kuvioden otsikot sijaitsevat aina kuvion alapuolella, mutta taulukkojen tapaan nekin vastaavat kysymyksiin mitä, missä ja milloin. Tilastollisten tunnuslukujen avulla kerrotaan tyypillisimmin aineiston keskiarvo. Näiden lisäksi toisen tärkeän ryhmän muodostaa hajontaluvut, jotka tulee aina liittää keskiarvon yhteyteen. (Valli 2015, 74-77.) Esimerkiksi pituuksia tarkasteltaessa hajontaluku voi olla vaihteluväli, eli tulosten pienimmän ja suurimman pituuden erotus.

7 TUTKIMUSPROSESSIN KÄYNNISTÄMINEN: CASE OSUUSKAUPPA KPO

Pidin tammikuussa 2017 palaverin opinnäytetyöni käynnistämiseksi työpaikallani, Osuuskauppa KPO:n pääkonttorilla Kokkolassa, KPO:n henkilöstöjohtaja Leif Lindbergin ja työsuuhdepäällikkö Kirsi Laitisen kesken. Laitisen kanssa oli alustavasti puhuttu KPO:n esimiesten järjestelmäosaamisen kartoittamistarpeesta ja tätä ajatusta lähdimme työstämään yhdessä tutkimuksen tasolle. Tutkimukselle oli olemassa selkeä tilaus, sillä vastaavaa osaamiskartoitusta ei järjestelmien osalta oltu koskaan aiemmin KPO:lla toteutettu. Tarve yhdistettynä tahtotilaan suorittaa opinnäytetyö työnantajani hyväksi aiheutti sen, että tutkimuksen toteuttamisesta päästiin nopeasti yhteisymmärrykseen. Aihe soveltui minulle hyvin myös ammatillisen osaamiseni ja tutkimusaihetta kohtaan olevan mielenkiinnon vuoksi. Tutkittava perusjoukko oli lisäksi minulle varsin tuttu sekä aiemman että nykyisen toimenkuvani kautta, joten lähtökohdat tutkimuksen toteuttamiselle olivat otolliset.

Esimiesten järjestelmäosaamisen kartoittamisen lisäksi halusimme tutkimukseen mukaan myös yksiköissä olevan muun käyttäjäkunnan osaamisen tason selvittämisen. Tämä siksi, että esimies ei aina ole paras osaaja tietyn järjestelmän osalta, vaan pääsääntöinen käyttäjä löytyy henkilökunnan joukosta. Ajatuksena oli, että esimiehen oman osaamistason lisäksi saataisiin selvitettyä esimiehen omassa yksikössä olevan muun pääasiallisen käyttäjäkunnan osaamistaso. Näin päästäisiin kiinni koko työyhteisön osaamisen tasoon sekä mahdollisiin osaamispuutoksiin. Vastaajana halusin kuitenkin pitää myös muun käyttäjäkunnan osalta yksikön esimiehen, jolloin tutkimus saataisiin vedettyä läpi pelkästään esimiesten kautta, eikä paketti hajoaisi liian laajaksi ja raskaaksi. Tutkimuksen tarkoituksena oli siis antaa kuva esimiesten ja yksiköiden järjestelmäosaamisen tasosta ja tarjota samalla KPO:lle kuvaa siitä, mihin mahdollinen koulutustarve tulisi keskittää. Tutkimuskohteeksi rajasimme KPO:n marketkaupan ketjut Prisman, S-marketin, Salen sekä ABC-liikennemyymälät. Näiden osalta rajasimme tutkimusta edelleen päivittäistavarakauppaan sekä siellä käytössä oleviin järjestelmiin. Tutkimus suoritettaisiin kyselytutkimuksena sähköisellä kyselylomakkeella, jossa yksikön esimies arvioisi omaa järjestelmäosaamistaan sekä yksikkönsä muun pääasiallisen käyttäjäkunnan osaamista yhdeksi kokonaisuudeksi ajateltuna oman arvionsa mukaan.

7.1 Tutkimuslomakkeen rakentaminen

Palaverin pohjalta lähdin ensivaiheessa kasaamaan osaamisen arviointilomaketta, jolla järjestelmäosaamisen tasoa lähdettäisiin selvittämään. Haasteena oli saada koottua lomakkeelle kaikki tärkeimmät päivittäistavarakaupassa käytettävät järjestelmät, niin ettei mitään olennaista unohtuisi pois, mutta mitään ylimääräistä ei olisi mukana lomaketta pidentämässä. Lisähaasteen matkaan toi myös se, että osa käytettävistä järjestelmistä on niin laajoja, ettei niitä voinut millään pelkistää kyselylomakkeelle yhden rivin kokonaisuuksiksi. Osa järjestelmistä pystytään käyttämään myös useammalla eri käyttöliittymällä, joten halusin käyttää kyselylomakkeen huolelliseen rakenteluun riittävästi aikaa. Varsinainen tutkimus oli tarkoitus toteuttaa suoraan esimiehille lähetettävällä sähköisellä, S-ryhmässä käytössä olevalla, Aitiopaikka-kyselyllä. Paperista kyselyä ei vakavasti missään vaiheessa harkittukaan, sillä sähköisellä kyselylomakkeella katsottiin olevan niin paljon etuja esimerkiksi ajan säästön, luotettavuuden, visuaalisuuden ja seurannan muodossa. Lisäksi KPO:n esimiehet olivat jo valmiiksi tottuneita Aitiopaikkavastaajia.

Ensimmäinen raakaversio tutkimuslomakkeesta käytiin läpi samalla kokoonpanolla, kuin millä prosessi oli polkaistu alkuun. Pienten korjausten jälkeen kävin seuraavaa vaihetta läpi omalla työosastollani market-konttorin puolella useamman henkilön kesken. Vaihe vaiheelta lomake tarkentui ja saavutti lopullisen muotonsa. Tärkeimpinä muutoksina isoimpia järjestelmiä paloiteltiin hieman pienempiin osiin sekä merkittävimpiä, myymälässä päivittäin käytettäviä tuloksellisen toiminnan kannalta tärkeitä järjestelmätoimintoja tarkennettiin tarkoituksenmukaisille tasoille. Myös arvioitavien järjestelmien ja järjestelmän osien järjestystä hiottiin loogisiin kokonaisuuksiin. Myymälän tavarapelihallinnan osalta tärkeimmät ja laajimmat Martti-tilausjärjestelmä sekä Piccolink-radiopääte jaettiin useampaan eri osaan, jotta osaamisen taso saataisiin eriteltyä toiminnoittain. Kaikki muut järjestelmät olivat riittävän suppeita arvioitavaksi omana rivinään.

Jotta arvioinnista saataisiin mahdollisimman rehellisiä, tilanteen kuvaavia vastauksia, vastaaminen tapahtui nimettömänä. Taustatietona kysyttiin ainoastaan vastaajan edustama marketkaupan ketju, jotta mahdollisia ketjujen välisiä osaamiseroja voitaisiin tarkastella. Tämä siksi, että osaamiskartoitus voitaisiin johtaa tarvittaessa ketjuille kohdistettavan koulutuksen järjestämiseksi, jos osaamisen tasot eri ketjuissa poikkeaisivat toisistaan. Itse tutkimuslomake jakautui kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa esimies arvioi omaa osaamistaan suhteessa tarkasteltavaan järjestelmään tai sen osaan rastittamalla omaa osaamistaan parhaiten kuvaavan arvon. Arvoasteikkona käytin viisiportaista asteikkoa – ”ei

osaamista”, ”heikko”, ”tydyttävä”, ”hyvä”, ”kiitettävä” – höystettynä vastausvaihtoehdolla ”en käytä työssäni”. Esimiehen arvioiman 36:n kohdan jälkeen lomakkeella oli lisäksi kaksi avointa kysymystä, joissa tiedusteltiin mihin järjestelmiin tai niiden osa-alueisiin mahdollinen koulutus tulisi sitä järjestettäessä erityisesti kohdistaa. Avoimet kysymykset halusin lomakkeelle ehdottomasti mukaan, jotta jokainen esimies joutuisi tuomaan esiin ne konkreettiset osiot, missä mahdollinen koulutustarve heidän mielestään olisi olemassa.

Tutkimuslomakkeen toisessa osassa esimiehen tehtävänä oli arvioida yksikkönsä muun pääasiallisen käyttäjäkunnan osaamisen tasoa yhdeksi osaamiskokonaisuudeksi ajateltuna. Koska esimies on joidenkin järjestelmien osalta yksikkönsä ainoa käyttäjä, oli henkilökunnan osalta arvioitavia mittareita yhteensä hieman vähemmän, 32 kpl, eli vain ne, joita muun käyttäjäkunnan on mahdollista työssään käyttää. Arviointiasteikko oli muutoin sama, kuin esimiehen omaa osaamista arvioitaessa, mutta ”en käytä työssäni” -vaihtoehto oli korvattu tähän osioon paremmin sopivalla ”olen yksikköni ainoa käyttäjä” -vaihtoehdolla. Myös henkilökunnan osaamisosioissa oli lisäksi lopuksi avoimet kysymykset mahdollisen koulutustarpeen esille tuomiseksi. Jotta vastauksia saataisiin edes jonkin verran myös avoimiin kysymyksiin, oli vastaaminen pakotettua, eli vastauskenttää ei pystynyt jättämään tyhjäksi. Vastata piti siis vähintäänkin viivalla, jos ei muutoin.

Arviointilomakkeen arviointiasteikoksi päädyin valitsemaan sanallisen asteikon numeraalisen sijaan lähinnä kyselylomakkeen selkeyden maksimoimiseksi. Tiesin myös, että Aitiopaikka-kysely tarjoaisi minulle erinomaisen aineiston, joka olisi myöhemmässä vaiheessa helppo työstää numeraaliseen muotoon, joten tilastollinen tutkimus olisi joka tapauksessa mahdollista. Asteikko ”ei osaamista”, ”heikko”, ”tydyttävä”, ”hyvä” ja ”kiitettävä” valikoitui lopulta tälle tutkimukselle parhaaksi vaihtoehdoksi. Välttävää ei haluttu ottaa käyttöön, vaan ensimmäiseksi osaamisen tasoksi katsottiin riittävän heikko. Koska esimiehen tai henkilökunnan ei tarvitse osata kaikkia arvioitavia järjestelmiä tai järjestelmän osia välttämättä lainkaan, uskalsin laittaa kartoitukseen myös vastausvaihtoehdon ”ei osaamista”. Tämän lisäksi laitoin mukaan esimiehen itsearviointilomakkeelle ”en käytä työssäni” -vaihtoehdon, sillä tiedostin mukana olevan pari järjestelmän osaa, joita kaikki esimiehet eivät lainkaan käytä.

Arviointilomakkeen toisessa osassa yksikön esimiehen tehtävänä oli arvioida oman yksikkönsä muun pääasiallisen käyttäjäkunnan järjestelmäosaamisen tasoa sellaisena, kuin hän itse sen näkee olevan. Halusin pitää kunkin yksikön osalta vastaamisen vain yhden vastaajan varassa, jolloin seuranta olisi helppoa, kun jokaisesta yksiköstä odotettiin vain yhtä vastausta. Tämän katsottiin myös nopeuttavan

vastaamista, kun jokainen esimies hoitaa vastaamisen itse, eikä kyselyä tarvinnut huolehtia vastattavaksi yksiköissä kenellekään toiselle. Kun esimies vastaa itse myös henkilökuntansa osalta, saatiin vastauksista myös samalla arviotasolla olevia – saman arviosuodattimen läpi meneviä. Oletuksena taustalla oli tietenkin tietoisuus siitä, että jokaisen yksikön esimies tuntee oman pääasiallinen käyttäjäkuntansa niin hyvin, että vastaamisen katsottiin olevan mahdollista. Väärinymmärrysten välttämiseksi esimies ohjeistettiin vastaamaan muun pääasiallisen käyttäjäkunnan puolesta siitä perspektiivistä, että tuo osaajajoukko nähtiin yhtenä kokonaisuutena. Joissakin pienemmissä yksiköissä, esimerkiksi pienissä liikennemyymälöissä, joissa muita käyttäjiä esimiehen lisäksi on käytännössä vain yksi, luvattiin esimiehen täyttää muun käyttäjäkunnan arvio-osuus myös yhteistyössä toisen käyttäjän kanssa.

7.2 Tutkimuslomakkeen mittaristo

Tutkimuslomakkeelle mukaan valittavien mittarien parissa painin pitkään ja hartaasti, organisaation apua ja näkemystä hyödyntäen. Lopullinen muoto jäi kuitenkin minun päätettäväkseni. Koska tutkimuksesta haluttiin mahdollisimman kattava nykytilan kuvaaja, en halunnut pitää lomaketta turhan lyhyenä vain nopean vastaamisen vuoksi. Tokikaan vastaaminen ei saisi esimiesten kiireisen aikataulun ja vastausväsymyksen takia viedä liian kauaa, mutta mukaan tuli saada kaikki tarvittavat järjestelmät, järjestelmäosat ja työkalut, joita työssä enimmäkseen käytetään tai joiden osaamisen hallinta olisi yksiköissä suotavaa. Erityisen haastavaksi muodostui koota tilausjärjestelmä Martin sekä yksiköiden jatkuvasti mukana kulkevan Nordic ID:n langattoman monitoimityökalun, piccolink-radiopäätejärjestelmän osalta sopivat arviointiosaset. Kumpikin oli itsessään moniulotteisina järjestelminä aivan liian suuria arvioitavaksi yhtenä järjestelmänä, yhtenä arviointirivinä. Niinpä päädyin palastelemaan kumpaisenkin pieniin, mutta myymälätyöskentelyn kannalta tärkeisiin, paljon käytettyihin osasiin. Käyn seuraavaksi lyhyesti läpi kunkin mukaan valitun arvioitavan järjestelmän, järjestelmäosan sekä -työkalun (LIITE 1).

Allokointi (kalustepaikkaluettelo) ja pohjapiirros (kalustemuutokset)

- Osa myymälän tilanhallintaa ja tavaroitusta. Kalustepaikkaluetteloon tehdään muutos tavaravaihtaessa myymälässä paikkaa. Jokaisen kalustepaikan osalta tulee olla ylläpidettynä, mitä tavaryhmää siihen on allokoituna, eli sijoitettuna. Myymälän pohjapiirroksen piirretään kaikki siellä tehtävät muutokset kalusteissa, eli esimerkiksi kun kaluste A siirretään paikkaan B. Muutokset pohjapiirroksessa aiheuttavat yleensä myös muutoksia allokoinnissa.

ESSU

- ESSU-esillepanoyksiköt. Taustapäätteellä käytettävä tilanhallinnan järjestelmä.

Kassajärjestelmä kassapääte

- Kassahenkilön asiakaspalvelussa käyttämä kassapääte. Prismoissa, S-marketeissa ja Sale-myymöissä käytössä Fujitsun kassajärjestelmä, ABC-liikennemyymälöissä vielä toistaiseksi Finnpos.

Kassajärjestelmä taustapääte

- Taustapäätteellä (takatilan tietokone) käytettävä kassajärjestelmä, IEMenu. Käytetään esim. kassatilitysten tekoon.

Martti-raportointi (taustapääte)

- Taustapäätteellä käytettävä raportointijärjestelmä. Mahdollista ajaa erilaisia Martti-tilausjärjestelmän valmiita raportteja.

Martti-tilausjärjestelmä: Ennakkotilaaminen

- KPO:lla ja koko S-ryhmässä käytössä oleva Martti-tilausjärjestelmä ja sen ennakkotilaamisen osio. Ennakkotilaamisessa tilaukset syötetään järjestelmään tulevaisuuteen etukäteen ennakoiden. Mahdollista käyttää sekä Piccolink-radiopäätteellä että taustapäätteellä.

Martti-tilausjärjestelmä: Manuaalitilaaminen

- Manuaalitilaaminen on myymälän omaa reagointia, niin sanottua tarpeen mukaan tapahtuvaa ylimääräistä omaa tilaamista. Manuaalitilaaminen onnistuu sekä radio- että taustapäätteellä.

Martti-tilausjärjestelmä: Tilauspistetilaaminen

- TIPI-tilauspistetilaaminen on Martti-järjestelmän automaattinen tilausjärjestelmä. Tilauspistetilaaminen tilaa tavaraa automaattisesti tuotteelle määritetyn tilauspisteen mukaan. Ylläpito on mahdollista sekä radio- että taustapäätteellä.

Martti-tilausjärjestelmä: Vakiotilaaminen

- Vakiotilaaminen toimii myymälän syöttämän vakiorunгон mukaisesti. Vakiotilaamista käytetään pääsääntöisesti tuotteille, joilla on myyntiaikaa toimituksesta alle 14 vuorokautta (maidot, lihat, leivät, hedelmät ja vihannekset). Mahdollista käyttää sekä radio- että taustapäätteellä.

Martti toimitustietojen selaus: Lähetyslistat (taustapääte)

- Toimitusluetteloiden (lähetyslistat) haku- ja tulostusmahdollisuus Martti-järjestelmän kautta taustapäätteellä.

Piccolink-radiopääte: Hyllypuutekirjaus (myymäläimpulssi)

- Radiopäätteellä tehtävä hyllypuutekirjauksen tekeminen hyllystä puuttuvan tuotteen osalta.

Piccolink-radiopääte: Lehtipalautus

- Radiopäätteellä tehtävä lehtipalautuksen tekeminen Lehtipisteelle palautuvista lehdistä. Lehtipisteellä on oma sähköinen järjestelmä, johon tehdyt palautukset tallentuvat.

Piccolink-radiopääte: Saldojen hallinta - saldon muutos, saldokysely, perustiedot

- Radiopäätteen tuhti-puolen saldojen hallinnan valikko ja sieltä kautta tuotteelle tehtävät saldon muutos, saldokysely sekä perustietojen tarkastelu.

Piccolink-radiopääte: Sisäinen siirto ja otto omaan käyttöön

- Tuotteiden siirto yksiköltä toiselle tai omaan käyttöön siirtäminen omalle yksikölle radiopäätteellä. Voidaan suorittaa myös taustapäätteellä.

Piccolink-radiopääte: Tilaaminen – tilausrivit, menekin korjaus

- Radiopäätteen tilaaminen valikko, jonka kautta tarkastellaan tuotteen tilausrivejä tai tehdään tuotteelle omia menekinkorjauksia. Myymälän tekemä menekinkorjaus vaikuttaa jatkossa saapuvan tavarán määrään, voimassa neljä viikkoa, jonka jälkeen paluu tilausjärjestelmän kautta tulevaan normaalimenekkiin.

Piccolink-radiopääte: Toimituspoikkeaman kirjaus

- Toimituspoikkeaman kirjaaminen virheellisesti toimitetulle tuotteelle.

Piccolink-radiopääte: Tuhti-toiminnot – etiketti- ja ale-etikettipyynnöt

- Tuhti-toiminnot -valikko ja sitä kautta ajoon laitettavat etiketti- ja ale-etikettipyynnöt. Tulostus taustapäätteeltä.

Piccolink-radiopääte: Tuotekohtainen tila (maksimimäärän muuttaminen) – tila/jaksonvaihte, tila/muu ylläpito

- Tuotekohtaisen tilan valikko, jota kautta mahdollista muuttaa tuotteen maksimimäärää. Jaksonvaihteessa hyllykarttaa toteutettaessa muutetaan tila/jaksonvaihte kautta, aina muulloin tila/muu ylläpito kautta. Maksimimäärän tulee aina olla tuotteen todellinen hyllytila, eli niin monta kappaletta, kuin mitä tuotetta sille varatulle hyllypaikalle mahtuu.

Piccolink-radiopääte: Vaihtuva esillepano

- Yksittäisen tuotteen lisääminen vaihtuvaan esillepanoon halutulle ajalle. Tehdään tuotteelle, jolla oman varsinaisen hyllypaikan lisäksi tilapäinen paikka esimerkiksi tietyllä massapaikalla muualla myymälässä.

Piccolink-radiopääte: Myymälä puoli – hävikki

- Radiopäätteen myymälä-puolella tehtävä hävikkikirjaus. Mahdollista tehdä myös taustapäätteellä.

Piccolink-radiopääte: Myymälä-puoli – inventointi

- Käytetään ainoastaan myymälän inventoinnissa, jolloin kaikki myymälässä olevat tuotteet kirjataan ylös järjestelmään radiopäätteellä myymälän varaston arvoa selvittäessä. Inventointiraportit ajetaan lopuksi taustapäätteeltä.

Piccolink-radiopääte: Myymälä-puoli – laatikkopalautus

- Radiopäätteellä tehtävä laatikkopalautuksen tekeminen tavarantoimittajalle palautuvista pantillisista kuljetusapuvälineistä. Tositteiden tulostus tarvittaessa taustapäätteeltä.

Tahti raportointi

- Taustapäätteellä käytettävä Tahti-raportointijärjestelmä. Mahdollisuus ajaa kattava valikoima erilaisia raportteja myymälän tarpeisiin. Sisältää muun muassa erilaisia hävikki-, myynti- ja valikoimaraportteja.

Tuhti raportit (taustapääte)

- Tuhti-järjestelmän raportointi taustapäätteeltä. Mahdollista ajaa muun muassa etikettipyyntöjä tuotteille, valikoimaluetteloita ja hyllykarttoja.

Hertta-portaali

- Henkilöstörekisteri Hertta henkilötietojen ylläpitoa varten. Käyttöoikeus vain myymälän esimiehellä.

TARA (talouden raportointijärjestelmä)

- Talouden raportointijärjestelmä TARA. Mahdollisuus hakea esimerkiksi tulosityksikön tuloslaskelma valitulta ajalta. Vain esimieskäyttöön.

Maraplan

- Esimies suunnittelee yksikkönsä työvuorot Maraplan-työvuorosuunnitteluohjelman avulla. Myös jo suunniteltuihin työvuoroihin tulevat muutokset kirjataan Maraplaniin.

Tempus

- Osa yksikön työvuorosuunnitteluohjelmaa. Esimies lähettää Tempuksen kautta puhelimellaan viestin yksikkönsä työntekijöille, kun myymälään tarvitaan lisätyövoimaa esimerkiksi sairauslomaa korvaamaan. Henkilökunnan osalta Tempus toimii siten, että he vastaavat halukkuutensa tarjottuun työvuoroon puhelimellaan.

PTY ikärajapassi

- Päivittäistavarayhdistys PTY:n ikärajapassin suorittaminen toimii myymälöille ikärajavalvottavien tuotteiden omavalvonnan tukitoimintona. KPO:lla kaikki kassalla työskentelevät työntekijät suorittavat ikärajapassin. Yksikön esimies huolehtii prosessin valvojana opiskelumateriaalin jakamisesta passin suorittajille sekä tarvittavien opiskelijatunnuksien jakamisesta.

PTY omavalvonta

- Myymälät kirjaavat päivittäistavarayhdistyksen omavalvontajärjestelmään tekemänsä omavalvontaan liittyvät tarkastustoimenpiteet joko radio- tai taustapäätteellä. Tarkastustoimenpiteitä ovat muun muassa tuotteiden oikeanlaisten säilytyslämpötilojen seuranta, kylmälaitteiden lämpötilaseuranta sekä siivouksen ja jätehuollon seuraaminen.

Foodie (www.foodie.fi)

- Foodie.fi -palvelusta löytyy kaikkien S-ryhmän ruokakauppojen myymäläkohtaiset valikoimat. Palvelu on suunnattu kuluttajille, mutta myymälöidenkin on hyvä olla sivustosta perillä jo pelkästään kuluttajien kannalta. Myymälä voi tutkia Foodiesta suurempien myymälöiden valikoimia asiakkaiden kaipailla jotain tiettyä tuotetta valikoimaan. Palvelusta löytää helposti tarvittavan tuotteen sen EAN-koodin kera, jolloin sitä voi pyytää KPO:n tuotehallinnalta koodin kera valikoimaan.

R-asema

- KPO:lla on kaikille myymälöille yhteiskäytössä tietokoneiden kiintolevyillä R-asema, johon on arkistoituna runsaasti myymälässä tarvittavaa tietoutta. R-asema on jaoteltu useisiin eri kansioihin käytön tarkoituksien mukaisesti. Jokaisen myymälän on oltava tietoinen asemasta ja löydettävä sinne tiensä.

Sintra

- Sintra on S-ryhmän oma intranet, jonne on kerätty kaikki tarvittava tietous S-ryhmän eri myymäläketjujen tarpeisiin.

Skype for Business (Lync)

- Skype for Business – vanhalta nimeltään Lync – mahdollistaa esimerkiksi palaverin pitämisen konttorin ja myymälöiden välillä etäyhteyden avulla kuva- ja ääniyhteytenä.

Sähköposti (Microsoft Outlook)

- S-ryhmässä käytössä oleva sähköpostijärjestelmä Microsoft Outlook. Myymälöiden on osattava perusteet sähköpostin käyttöön. Esimerkiksi kokouskutsut tulevat myymälöille usein sähköpostin kalenteritoiminnon kautta. Tärkeimpänä toimintona on kuitenkin saapuvien sähköpostien tarkastelu sekä tarvittaessa niihin vastaaminen.

RES Haahtela

- KPO:lla on käytössä Haahtela-yhtiöiden sähköinen kiinteistöhuollon järjestelmä RES (Real Estate System). RES:n kautta on nähtävissä kunkin myymälän omat yhteyshenkilöt kaikkien myymälän ulkopuolisesti hoidettavien huoltoasioiden hoitoon. Myymälä kirjaa havaitsemansa puutteet RES:iin, jota kautta yhteydenotto välittyy vastuussa olevalle yritykselle tai henkilölle.

Arviointilomakkeelle päätyneet mittarit pyrin järjestämään myymälän kannalta mahdollisimman loogiseen kokonaisjärjestykseen, jotta arvioiminen sujuisi mahdollisimman jouhevasti. Kyselylomakkeella on sijoitettuna ensin myymälässä käytettävät myymäläpuolen järjestelmät ja järjestelmäosaset, sitten raportointipuoli, henkilöstön hallinta, omavalvonta ja lopuksi loput jäljelle jääneet. Tavoitteena oli muodostaa myymälälle mahdollisimman selkeästi havainnollistettava kokonaiskuva siitä, mitä ollaan arvioimassa ja missä kutakin kohtaa arvioitaessa myymälässä liikutaan. Vaikka arvioitavat osa-alueet ovat vastaajille tuttuja, lisäsin muutaman arvioitavan kohdan perään vielä pienen, vastaajaa helpottavan tarkennuksen sulkujen sisään, jotta kaikille varmasti olisi selvää mitä kulloinkin ollaan arvioimassa.

7.3 Lopullinen tutkimuslomake

Perinpohjaisen ja huolellisen tutkimuslomakkeen rakennusprosessin päätteeksi lopullinen tutkimuslomake alkoi hahmottua tammikuun 2017 puolen välin jälkeen. Hyödynnettyäni vielä organisaationi market-konttorin osaavaa ja palautteenantokykyistä työntekijäkuntaa tutkimuslomakkeen läpikäyntiä varten, laitoin tutkimuslomakkeen koetäyttöön jo etukäteen valitsemilleni kahdelle perusjoukkoon kuuluvalla esimiehelle kommentointia varten. Olin myös koetäyttänyt lomakkeen pariinkin kertaan myös itse ja pysyin hyvin vastaamiselleni etukäteen asettamassani 10 minuutin vastausrajassa. Kyseinen kymmenen minuutin raja oli kyselylle itse asettamani aikaraja, jonka arvelin jokaisen vastaajan jaksavan asiaan keskittyen itsestään puristaa ilman vastausväsymyksen syntymistä.

Olin panostanut paljon myös kyselylomakkeen saatteeseen, jonka avulla tarkoitukseni oli herättää vastaajissa tunne siitä, että kyselyyn vastaaminen oli tärkeää ja hyödyllistä (LIITE 1). Tiesin, että järjestelmiä on käytössä varsin runsaasti, osa vieläpä sellaisia jotka eivät olleet käytössä vielä kovinkaan pitkään olleet. Arvelin siis, että joukossa on varmasti järjestelmiä ja niiden osasia – sekä esimiehille että muulle käyttäjäkunnalle – joiden osalta kaikki ei vielä aivan kristallinkirkasta ole. Nyt tästä oli mahdollista antaa signaalia rehellisesti, nimettömänä säilyen. Olin sopinut myös konttorin yhteyshenkilöideni kanssa, että vastaajille olisi hyvä lähettää erillinen sähköposti käynnistymässä olevasta tutkimuksesta, jotta jokainen voisi siihen etukäteen varautua, eikä se enää kyselyyn tullessaan tulisi kenellekään yllätyksenä.

Koska koetäytyöissä ei tullut vastaan ongelmia kyselylomakkeen täyttämisen tai minkään muunkaan siihen liittyvän osasen suhteen, lopullinen paperimuotoon tekemäni tutkimuslomake oli valmis (LIITE 1). Välitin paperisen version sähköiseen muotoon muuttamiseksi yhteyshenkilölleni Piia Vuoriselle, joka lähettikin minulle alustava sähköisen version vielä saman päivän aikana. Pienten visuaalisten viimeisten viilausten jälkeen kaikki alkoi olla valmista tutkimuksen toteuttamista varten. Lähetin kaikille tutkimuksen osapuolille henkilökohtaisesti sähköpostia tulossa olevasta tutkimuksesta torstaina 26.1, jossa esitin nöyrän toivomukseni siitä, että kaikki ottaisivat tutkimukseen osaa siihen vastaten. Viestissä oli tulevan tutkimuksen pohjustukseksi lyhyt, liitteenä olevasta saatteesta kyselylomakkeeseen koottu tiivistetty saateversio, jotta viestin vastaanottajina olevat esimiehet saivat nopeasti käsityksen siitä, mitä pian piti tuleman.

Lopullisen esimiehille lähetetyn sähköisen kyselylomakkeen rakenne oli sisällöltään liitteen yksi paperista kyselylomaketta vastaava, mutta sähköisessä versiossa lomakkeen ulkoasu oli paperista vastinetta selkeämpi ja avarampi. Paperisessa versiossa tilanahtauden vuoksi pystyasentoon käännettyt vastausvaihtoehdot laskettiin sähköisessä versiossa vaakaan. Lisäksi arvioitavien järjestelmien osalta joka toinen arvorivi oli korostettu kevyesti sinertäväksi maalaamalla, jolloin oikealla rivillä pysyminen vastatessa oli mahdollisimman helppoa.

8 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Olen toiminut marketkaupan esimiehenä KPO:lla eri myymälöissä vuosina 2007-2014 ja tämän jälkeen KPO:n konttorilla tiiviisti myymälöiden ja marketkaupan järjestelmien parissa toimien. Tästä syystä tunnen hyvin KPO:n päivittäistavarakaupan esimiehet sekä käytössä olevat järjestelmät ja järjestelmätyökalut. Edellä mainitut seikat yhdistettynä siihen, että pystyisin tarjoamaan opinnäytetyöni työnantajani palvelukseen – vieläpä suoraan tarpeeseen – olivat omiaan nostamaan motivaatiotani tutkimuksen suorittamiseen. Tutkimuskohteena oli KPO:n päivittäistavarakaupan esimiehet, yhteensä 78 esimestä. Tutkimus suoritettiin kokonaistutkimuksena koko tutkittavalle perusjoukolle, eli kaikki havaintoyksiköt olivat mukana tutkimuksen piirissä. Koska tunnen henkilökohtaisesti kaikki tutkimuksessa mukana olevat esimiehet ja laitoin heille henkilökohtaisen saatekirjeen tulossa olevasta tutkimuksesta, arvelin saavani tutkimukselleni varsin korkean vastausprosentin. Oletuksena oli myös, että esimiehet käyttäisivät vastausaikansa huolellisesti ja tarkasti hyödykseen, kuten saatteessa nöyrästi pyysin.

Yhteyshenkilöni KPO:n konttorin päässä Aitiopaikka-asioissa ollut Piia Vuorinen hoiti sähköisen kyselyn lähettämisen toimeksiannostani valitulle vastaanottajaryhmälle. Muutamaa päivää ennen tätä olin lähettänyt jokaiselle esimiehelle henkilökohtaisen sähköpostiviestin tiivistetyn saatteen kera tulossa olevasta kyselystä, jotta kysely ei tulisi kenellekään yllätyksenä. Lopullisessa sähköisessä kyselyssä saate oli mukana luonnollisesti lopullisessa, hieman pidemmässä muodossaan (LIITE 1). Aitiopaikka-kysely modifioitiin siten, että jokaiseen arvioitavaan järjestelmään ja järjestelmäosaan pystyi valitsemaan vain yhden vastausvaihtoehdon. Käytössä oli myös niin sanottu pakotettu vastaustoiminto, eli jokaiseen arvioitavaan kohtaan sekä avoimiin kysymyksiin oli vastattava, ennen kuin kysely päästi etenemään eteenpäin. Sähköinen kyselylomake lähetettiin esimiehille maanantaina 30.1.2017 ja vastausaikaa annettiin sunnuntaihin 5.2.2017 saakka. Seuraavan viikon alussa kyselyyn vastaamattomille lähetettiin muistutus, jossa vastausaikaa oli jatkettu parilla päivällä.

Ensimmäisen muistutuskierroksen jälkeen vastanneita oli 47 kpl. Koska halusin saada vastausprosentista mahdollisimman korkean, lähetin tämän jälkeen uuden sähköpostiviestin vielä vastaamatta olleille 31 esimiehelle, jossa toivoin uudelleen tutkimukseen osallistumista. Painotin tämän olevan tärkeää, jotta yhdenkään yksikön osaamisen taso ei jäisi huomioimatta ja tuloksista saataisiin mahdollisimman paikkaansa pitäviä ja laaja-alaisia. Tämän jälkeen Aitiopaikka-kysely laitettiin Vuorisen toimesta uu-

delle kierrokselle, vastausaika nyt 23.2. saakka. Oletettavaa oli, että vielä tämänkin jälkeen muutamia vastauksia saattaisi joukosta puuttua, joten ohjeistin Vuorista laittamaan vielä yhden muistutuksen menemään toisen vastausajan päätyttyä. Oletus osui oikeaan, sillä toisen muistutuskierroksen jälkeen vastaamatta oli vielä kahdeksan esimiestä. Koska olin etukäteen päättänyt saada kaikki esimiehet vastaamaan kyselyyni, vieläpä ajan kanssa ja huolellisesti, tartuin tämän jälkeen puhelimeen ja soitin vastaamatta olleet läpi henkilökohtaisesti. Puheluni jälkeen kaikki vielä siinä vaiheessa vastaamatta olleet 8 lupautuivat vastaamaan kyselyyn vielä saman viikon aikana, joten lopullinen aineisto alkoi olla kassassa.

Kyselytutkimuksessani ei käytetty otosta, vaan tutkimus lähetettiin yhtä S-marketia lukuun ottamatta kaikkiin yksiköihin, jotka KPO:n neljää marketkaupan ketjua edustavat: neljään Prismaan, 31 S-marketiin, 30 Sale-myymlään ja 12 liikennemyymälään. S-market, johon kyselyä ei lähetetty, oli kyselyn suorittamishetkellä valitettavan kuolemantapauksen myötä ilman päällikköä, jolloin myöskään työntekijäkuntaa ei ymmärrettävistä syistä haluttu lähteä tutkimaan. Jokaisen yksikön osalta kysely lähetettiin vain yhdelle esimiehelle, joka vastasi omasta, mutta myös työryhmänsä puolesta järjestelmäosaamisen tasoon. Koska kaikissa KPO:n S-marketeissa ja Saleissa on kussakin vain yksi esimies, oli kyselyn osoittaminen heidän osaltaan helppoa; kysely kohdennettiin S-marketien osalta marketpäälliköille ja Sale-myymlöiden osalta myymäläpäälliköille. Suuremmissa liikennemyymälöissä esimiehiä on kaksi ja Prismoissa useita. Koska tutkimus kartoittaa päivittäistavarakaupan järjestelmäosaamista, osoitettiin kysely Prismojen osalta päivittäistavarakaupan päälliköille. Prismajohtajat ja luonnollisesti käyttötavarapuolen päälliköt jätettiin kyselyn ulkopuolelle. Liikennemyymälöiden osalta kysely lähetettiin liikennemyymäläpäälliköille, joiden tehtäväksi jäi oman osaamisensa arvioimisen lisäksi arvioida päivittäistavarakaupan hoitavaa työntekijäkuntaa. Suurimmissa liikennemyymälöissä toimenkuvaa hoitaa lähinnä apulaisliikennemyymäläpäällikkö, mutta pienemmissä liikennemyymäläpäällikkö hoitaa pääsääntöisesti itse myös myymäläpuolen työn.

Kaikkiaan 77 lähetetystä kyselystä takaisin vastattuna palautui 75 kappaletta, joten vastausprosentiksi muodostui 97,40. Yksi vastaaja menetettiin äitiyslomalle jäämisen myötä ja yksi, vielä kyselyn suorittamishetkellä kahdessa yksikössä esimiehenä toiminut henkilö vastasi vain yhden yksikön osalta. Tutkimuksen uskottavuuden kannalta tällä ei kuitenkaan ole mitään merkitystä, vaan kyselyaineiston oli helppoa katsoa olevan kokonaisuutta ja KPO:n sen hetkistä järjestelmäosaamisen tilannetta hyvin ja kokonaisvaltaisesti kuvaava. Tutkimuksen onnistumisen kannalta haluan kiittää kaikkia KPO:n marketkaupan esimiehiä, jotka kiireisen ja hektisen esimiestoimensa lomassa järjestivät aikaa kyselytutki-

mukseeni vastaamiseen näin mahdollistaen tutkimuksen onnistumisen. Erityiskiitos kuuluu myös Piia Vuoriselle, joka hoiti sähköisen kyselylomakeprosessin läpiviennin ja siirsi tutkimustulokset Aitiopaikka-järjestelmästä Exceliin.

LÄHTEET

- Boudreau, J.W, Ramstad, P.M. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Eco, U. 1990. Oppinaisuuden osoittaminen eli miten tutkielma tehdään. 2. painos. Tampere: Vastapaino.
- Erätuuli, M., Leino, J., Yli-Luoma, P. 1994. Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä. 1.-2. painos. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. 2006. Kilpajuoksu tulevasta. Helsinki: Talentum Oyj.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kaupan liitto ry. 2016. Päivittäistavarakauppa. Www-dokumentti. Saatavissa http://kauppa.fi/tietoa_kaupasta/toimialat/paivittaeistavarakauppa. Viitattu 22.3.2017.
- Kautto, M., Lindblom, A., Mitronen, L. 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit – Avain organisaation kehittämiseen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy Finva.
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki: Kauppakaari.
- S-kanava/kpo. Osuuskauppa KPO:n www-sivusto. Www-dokumentti. Saatavissa <https://www.s-kanava.fi/web/kpo/kpo-yrityksena>. Viitattu 8.1.2017.
- S-kanava/kpo. Osuuskauppa KPO:n www-sivusto. Www-dokumentti. Saatavissa <https://www.s-kanava.fi/web/kpo/historia>. Viitattu 8.1.2017.
- S-kanava/s-ryhmä. S-ryhmän www-sivusto. Www-dokumentti. Saatavissa <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/s-ryhma-lyhyesti>. Viitattu 8.1.2017.
- Spencer, L.M., Spencer, S.M. 1993. Competence at Work. Models for Superior Performance. New York: John Wiley & Sons, Inc.

- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.
- Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. painos. Helsinki: Infor Oy.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R., Jylhä, E. 2001. Menestyvä yritys. Liiketoimintaosaamisen perusteet. 4., uudistettu painos. Helsinki: Edita Oyj.
- Viitala, R., Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

SAATE KYSELYLOMAKKEESEEN

Tämä kysely on osa Centria-ammattikorkeakoulun yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelman tradenomin ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötä. Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa KPO:n marketkaupan esimiesten järjestelmäosaamisen tasoa, mutta myös antaa kuvaa yksiköiden muiden järjestelmäkäyttäjien osaamisesta.

Kysely on osoitettu kaikkien marketkaupan päivittäistavarakaupan ketjujen päälliköille. Vastausten taustatietona selvitetään myymäläketju, jota vastaaja edustaa. Tietoa käytetään ainoastaan mahdollisen ketjuille kohdistettavan koulutustarpeen selvittämiseksi.

Kyselylomakkeen ensimmäisessä osassa tehtävänäsi on arvioida oma osaamisesi tarkasteltavaa järjestelmää kohtaan. Toisessa osassa arvioit yksikkösi muiden järjestelmäkäyttäjien (tavararyhmävastaavat, ”kakkoset”, muut pääasialliset järjestelmäkäyttäjät) osaamisen tasoa oman näkemyksesi mukaan, eli arvioit osaamisen tason sellaisena kuin sen itse näet yksikössäsi olevan. Jos muita käyttäjiä on useita, arvioi heidät keskiarvona yhtenä kokonaisuutena.

Vastauksesi on tutkimuksen onnistumisen kannalta ensiarvoisen tärkeä, joten vastaathan huolellisesti ja totuudenmukaisesti oman arviosi mukaan. Varaa vastaamiseen rauhallinen, häiriötön tila ja aikaa noin 10 minuuttia. Vastaukset pyydän su 5.2 mennessä. Mikäli sinulla on mitään kysyttävää vastaamiseen liittyen, otathan yhteyttä allekirjoittaneeseen!

Ystävällisin terveisin ja vastauksestasi jo etukäteen kiitän:

Ari-Pekka Heikkilä

Osuuskauppa KPO
Pääkonttori Kokkola / tuote- ja tilanhallinta
ari-pekka.heikkila@sok.fi
020 780 7057

Centria-ammattikorkeakoulu Kokkola
Liiketalouden ylempi AMK-tutkinto
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma

KYSELYLOMAKE

Tervetuloa vastaamaan!

Aloita valitsemalla edustamasi myymäläketju:

PRISMA ☐ S-MARKET ☐ SALE ☐ ABC ☐

OSA 1: Arvioi oman osaamisesi taso suhteessa tarkasteltavaan järjestelmään / järjestelmätyökaluun / järjestelmän osaan rastittamalla osaamistasoasi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

ARVIOITAVA JÄRJESTELMÄ	EI OSAAMISTA	HEIKKO	TYYYDYTTÄVÄ	HYVÄ	KIITETTÄVÄ	EN KÄYTÄ TYÖSSÄNI
ALLOKOINTI (kalustepaikkaluettelo) JA POHJAPIIRROS (kalustemuutokset)						
ESSU						
KASSAJÄRJESTELMÄ KASSAPÄÄTE						
KASSAJÄRJESTELMÄ TAUSTAPÄÄTE						
MARTTI RAPORTOINTI (taustapääte)						
<u>MARTTI TILAUSJÄRJESTELMÄ</u> ENNAKKOTILAAMINEN						
<u>MARTTI TILAUSJÄRJESTELMÄ</u> MANUAALITILAAMINEN						
<u>MARTTI TILAUSJÄRJESTELMÄ</u> TILAUSPISTETILAAMINEN						
<u>MARTTI TILAUSJÄRJESTELMÄ</u> VAKIOTILAAMINEN						
<u>MARTTI TOIMITUSTIETOJEN SELAUS</u> LÄHETYSLISTAT (taustapääte)						
<u>PICCOLINK-RADIOPÄÄTE</u> HYLLYPUUTEKIRJAUS (myymäläimpulssi)						
<u>PICCOLINK-RADIOPÄÄTE</u> LEHTIPALAUTUS						
<u>PICCOLINK-RADIOPÄÄTE</u> SALDOJEN HALLINTA: SALDON MUUTOS, SALDOKYSELY, PERUSTIEDOT						
<u>PICCOLINK-RADIOPÄÄTE</u> SISÄINEN SIIRTO JA OTTO OMAAN KÄYTTÖÖN						
<u>PICCOLINK-RADIOPÄÄTE</u> TILAAMINEN: TILAUSRIVIT, MENEKIN KORJAUS						

ARVIOITAVA JÄRJESTELMÄ	EI OSAAMISTA	HEIKKO	TYYYDYTTÄVÄ	HYVÄ	KITETTÄVÄ	EN KÄYTÄ TYÖSSÄNI
PICCOLINK-RADIOPÄÄTE TOIMITUSPOIKKEAMAN KIRJAUS						
PICCOLINK-RADIOPÄÄTE TUHTI-TOIMINNOT: ETIKETTI- JA ALE- ETIKETTIPYYNNÖT						
PICCOLINK-RADIOPÄÄTE TUOTEKOHTAINEN TILA (MAKSIMIMÄÄRÄN MUUTTAMINEN): TILA/JAKSONVAIHDE, TILA/MUU YLLÄPITO						
PICCOLINK-RADIOPÄÄTE VAIHTUVA ESILLEPANO						
PICCOLINK-RADIOPÄÄTE MYYMÄLÄ-PUOLI: HÄVIKKI						
PICCOLINK-RADIOPÄÄTE MYYMÄLÄ-PUOLI: INVENTOINTI						
PICCOLINK-RADIOPÄÄTE MYYMÄLÄ-PUOLI: LAATIKKOPALAUTUS						
TAHTI RAPORTOINTI						
TUHTI RAPORTIT (taustapääte)						
HERTTA-PORTAALI						
TARA (talouden raportointijärjestelmä)						
MARAPLAN						
TEMPUS						
PTY IKÄRAJAPASSI						
PTY OMAVALVONTA						
FOODIE (www.foodie.fi)						
R-ASEMA						
SINTRA						
SKYPE FOR BUSINESS (Lync)						
SÄHKÖPOSTI (Microsoft Outlook)						
RES HAAHTELA						

Mietittäessä koulutustarvetta, mihin järjestelmiin liittyvän koulutuksen näkisit kaikista hyödyllisimmäksi omalta osaltasi?

Onko mielessäsi jokin tietty järjestelmän osa-alue, johon tulisi erityisesti kiinnittää huomiota koulutusmielessä omalta osaltasi?

OSA 2: Arvioi seuraavaksi yksikkösi pt-kaupan vastuuhenkilöiden (tavararyhmävastaavat / ”kakkoset”, muut pääasialliset käyttäjät) järjestelmäosaamisen taso oman näkemyksesi mukaan. Jos arvioitava käyttäjäkunta sisältää useamman kuin yhden henkilön, arvioi heidät yhtenä kokonaisuutena. Yhden vastuuhenkilön / käyttäjän voi arvioida myös yhdessä vastuuhenkilön kanssa (esim. liikennemyymälät).

ARVIOITAVA JÄRJESTELMÄ	EI OSAAMISTA	HEIKKO	TYDYTTÄVÄ	HYVÄ	KIITETTÄVÄ	OLEN YKSIKKÖNI AINOA KÄYTTÄJÄ
ALLOKOINTI (kalustepaikkaluettelo) JA POHJAPIIRROS (kalustemuutokset)						
ESSU						
KASSAJÄRJESTELMÄ KASSAPÄÄTE						
KASSAJÄRJESTELMÄ TAUSTAPÄÄTE						
MARTTI RAPORTOINTI (taustapääte)						
<u>MARTTI TILAUSJÄRJESTELMÄ</u> ENNAKKOTILAAMINEN						
<u>MARTTI TILAUSJÄRJESTELMÄ</u> MANUAALITILAAMINEN						
<u>MARTTI TILAUSJÄRJESTELMÄ</u> TILAUSPISTETILAAMINEN						
<u>MARTTI TILAUSJÄRJESTELMÄ</u> VAKIOTILAAMINEN						
<u>MARTTI TOIMITUSTIETOJEN SELAUS</u> LÄHETYSLISTAT (taustapääte)						
<u>PICCOLINK-RADIOPÄÄTE</u> HYLLYPUUTEKIRJAUS (myymäläimpulssi)						
<u>PICCOLINK-RADIOPÄÄTE</u> LEHTIPALAUTUS						
<u>PICCOLINK-RADIOPÄÄTE</u> SALDOJEN HALLINTA: SALDON MUUTOS, SALDOKYSELY, PERUSTIEDOT						
<u>PICCOLINK-RADIOPÄÄTE</u> SISÄINEN SIIRTO JA OTTO OMAAN KÄYTTÖÖN						

ARVIOITAVA JÄRJESTELMÄ	EI OSAAMISTA	HEIKKO	TYDYTTÄVÄ	HYVÄ	KIITETTÄVÄ	OLEN YKSIKKÖNI AINOA KÄYTTÄJÄ
<u>PICCOLINK-RADIOPÄÄTE</u> TILAAMINEN: TILAUSRIVIT, MENEKIN KORJAUS						
<u>PICCOLINK-RADIOPÄÄTE</u> TOIMITUSPOIKKEAMAN KIRJAUS						
<u>PICCOLINK-RADIOPÄÄTE</u> TUHTI-TOIMINNOT: ETIKETTI- JA ALE- ETIKETTIPYYNNÖT						
<u>PICCOLINK-RADIOPÄÄTE</u> TUOTEKOHTAINEN TILA (MAKSIMIMÄÄRÄN MUUTTAMINEN): TILA/JAKSONVAIHDE, TILA/MUU YLLÄPITO						
<u>PICCOLINK-RADIOPÄÄTE</u> VAIHTUVA ESILLEPANO						
<u>PICCOLINK-RADIOPÄÄTE</u> MYYMÄLÄ-PUOLI: HÄVIKKI						
<u>PICCOLINK-RADIOPÄÄTE</u> MYYMÄLÄ-PUOLI: INVENTOINTI						
<u>PICCOLINK-RADIOPÄÄTE</u> MYYMÄLÄ-PUOLI: LAATIKKOPALAUTUS						
TAHTI RAPORTOINTI						
TUHTI RAPORTIT (taustapääte)						
TEMPUS						
PTY OMAVALVONTA						
FOODIE (www.foodie.fi)						
R-ASEMA						
SINTRA						
SKYPE FOR BUSINESS (Lync)						
SÄHKÖPOSTI (Microsoft Outlook)						
RES HAAHTELA						

Mietittäessä koulutustarvetta, mihin järjestelmiin liittyvän koulutuksen näkisit kaikista hyödyllisimmäksi yksikkösi vastuuhenkilön kannalta?

Onko mielessäsi jokin tietty järjestelmän osa-alue, johon tulisi erityisesti kiinnittää huomiota koulutusmielessä yksikkösi vastuuhenkilön kannalta?
